مبادئ العلاقات العامة

(التاريخ - المفاهيم - الأسس والعمليات - أخلاقيات الممارسة)



PUBLIC RELATIONS



د/ كتور خيرت معوض عياد

رئيس قسم العلاقات العامة

كلية الاتصال - جامعة الشارقة

طبعة مزيدة ومنقحة

2020



Brighter Horizon





مبادئ العلاقات العامة

(التاريخ - المفاهيم - الأسس والعمليات - أخلاقيات الممارسة)

مبادئ العلاقات العامة
(التاريخ - المفاهيم - الأسس والعمليات - أخلاقيات الممارسة)

الدكتور/ خيرت معوض عياد

الطبعة الثالثة، 2020

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
المواصفات القانون / تجاري

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دار النشر أوأي جهة أخرى.



Brighter Horizon

دولة الإمارات العربية المتحدة – الشارقة – شارع الملك فيصل – برج المرسى 209
للتواصل: +971567779335/ +97165398144 إيميل: gm@brighter-horizon.com
المملكة الاردنية الهاشمية – عمأن – شارع الملكة رأنية العبدالله – مجمع النبر – الطابق الأول

www.bighter-horizon.com
facebook.com/brighterhorizone

ISBN 9789957536350 (ردمك)

مبادئ العلاقات العامة

(التاريخ - المفاهيم - الأسس والعمليات - أخلاقيات الممارسة)

د/ كتور خيرت معوض عياد

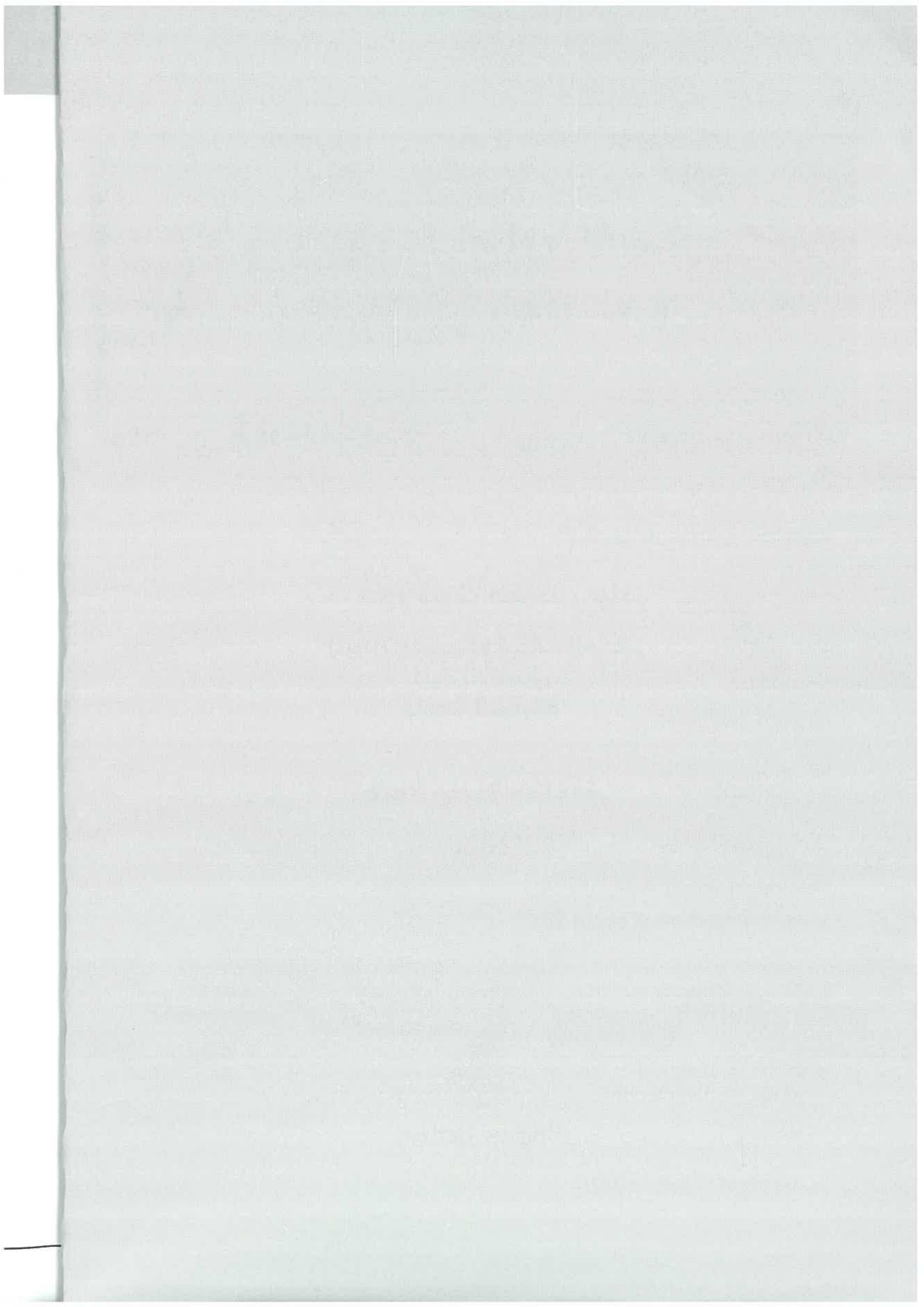
رئيس قسم العلاقات العامة
كلية الاتصال
جامعة الشارقة

طبعة مزيدة ومنقحة

2020

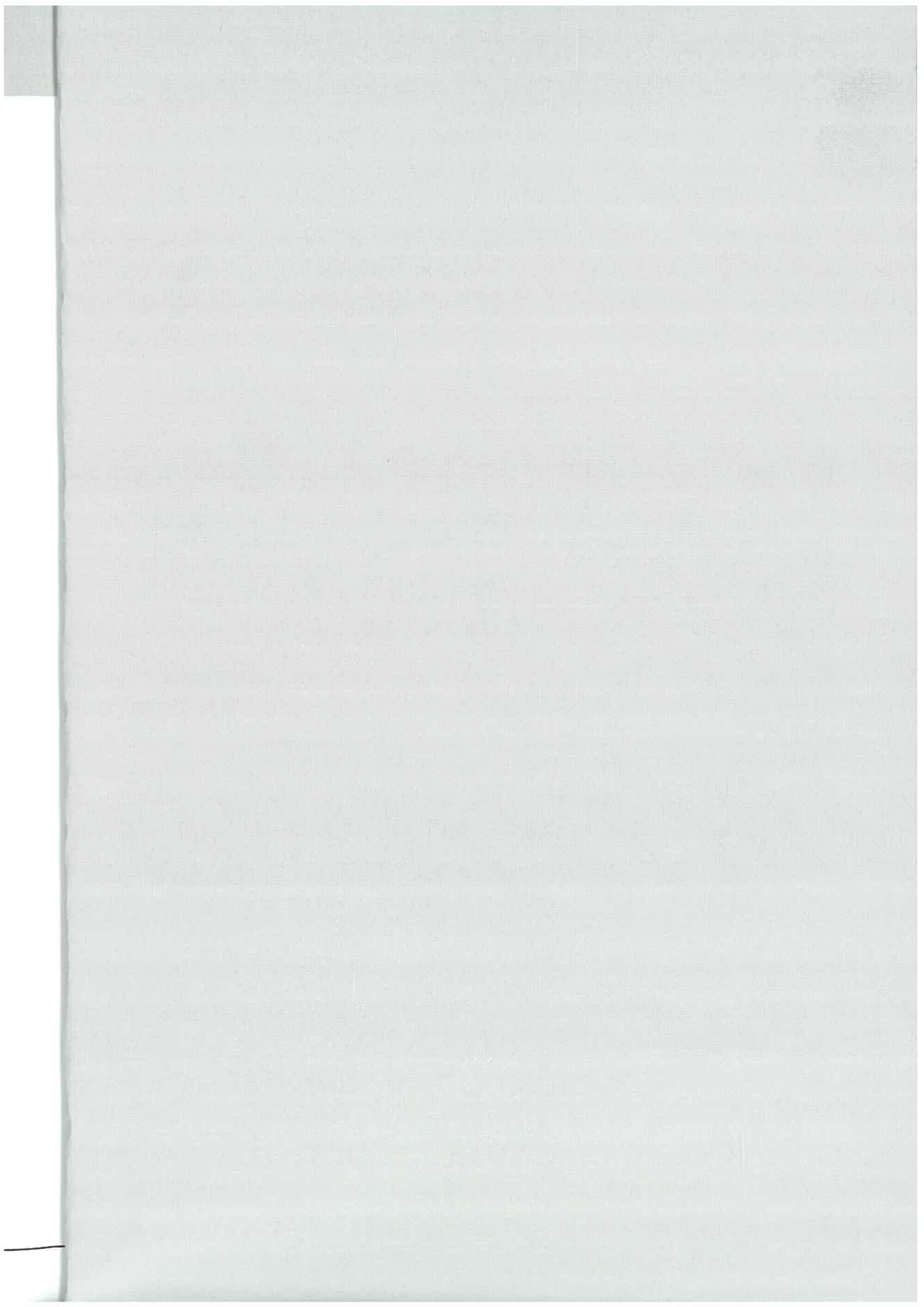


Brighter Horizon



وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

التوبة 105



الإهداء

إلى روح والدي؛

إلى والدتي؛

إلى رفيقة العمر .. زوجتي؛

إلى أبنائي؛

إلى كل طلاب وباحثي العلاقات العامة وممارسيها

الفهرس

تقديم

أصبحت العلاقات العامة والاتصال الحكومي من أهم الوظائف الإدارية والاتصالية في المنظمات المختلفة، ولم يعد دورها يقتصر على المنظمات الإنتاجية والخدمية، وإنما اتسع هذا الدور ليشمل إدارة العلاقات بين الدولة ومواطنيها، وبين الدول والمجتمع الدولي. وتؤكد الأرقام هذه الحقيقة، فأرباح شركات ووكالات العلاقات العامة بلغت 14 مليار دولار أمريكي في عام 2016، ومتوقع أن يصل هذا الرقم إلى 19.3 مليار دولار في 2020. ووفقا لإحصائيات مكتب العمل الأمريكي يوجد أكثر من تسعة آلاف شركة متخصصة في العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها في عام 2016، كما يوجد أكثر من 84 ألف شخص يعمل مديرا لأقسام وإدارات العلاقات العامة والاتصال الحكومي في المنظمات والمؤسسات الأمريكية سواء الحكومية أو الخاصة، وما يزيد عن 237 ألف ممارس يعملون في هذه الأقسام والإدارات. وقد بلغ الإنفاق على صناعة العلاقات العامة في أمريكا وحدها 12.2 بليون دولار في عام 2017.

وفي منطقة الشرق الأوسط يوجد اهتمام متزايد بهذه الوظيفة حيث بلغ إجمالي ما تم إنفاقه على صناعة العلاقات العامة في عام 2011 حوالي 500 مليون دولار، وكما تتوقع الجمعية الدولية للعلاقات العامة – فرع الخليج، فإن حجم سوق العلاقت العامة سيصل إلى أكثر من 3.7 مليار دولار في عام 2022، والأهم من هذه الأرقام أن وظيفة العلاقات العامة والاتصال الحكومي تأتي كأول وظيفة إدارية واتصالية تحقق أرباحا من الاستثمار فيها.

وقد يختلف مسمى الأقسام والإدارات التي تتولى هذه الوظيفة من منظمة لأخرى مثل العلاقات العامة أو الاتصال الحكومي أو الاتصال المؤسسي، ولكن يظل الهدف الأساسي لهذه الوظيفة هو بناء صورة المنظمات لدى جماهيرها الأساسية، وتحقيق التفاهم والتوافق بين أهداف المنظمات وسياساتها من جانب وعناصر بيئتها الخارجية من جانب أخر.

وقد لاحظ المؤلف وجود نوعا من ضبابية الرؤية لدى كثير من الباحثين والدارسين حول العلاقات العامة كعملية ووظيفة إدارية من جانب، وكعملية ووظيفة اتصالية من جانب أخر، وكثيرا ما يلاحظ أن الكتب التي تناولت مبادئ العلاقات العامة ومداخلها تخلط بين الجانبين الإداري والاتصالي، وهو ما انعكس على مدى إدراك الطلبة والممارسين وفهمهم لهذه الوظيفة الإدارية والاتصالية.

ويأتي هذا الكتاب تطويرا لكتاب مبادئ العلاقات العامة الذي صدر في عام 2011، ويسعى لتوضيح الفروق والحدود الفاصلة بين العلاقات العامة كوظيفة إدارية تتضمن كل عناصر ومكونات واستراتيجيات العمل الإداري، وكوظيفة اتصالية تتضمن كل عناصر عملية الاتصال التي تتكامل فيما بينها لتطور برنامجا إعلاميا يحقق أهداف المنظمة واستراتيجيتها في التأثير غي وعي المتلقي بأبعاده الثلاثة؛ المعرفية والوجدانية والسلوكية في، ويعتبر هذا الكتاب هو الأول في المكتبة العربية الذي يتناول تاريخ ونشأة العلاقات العامة في الدول العربية، ويركز على دولتي مصر والامارات، كما يتناول أيضا وسائل الاتصال الرقمية وآلية توظيفها في العلاقات العامة والاتصال الحكومي.

ويضم الكتاب ثلاثة أجزاء أساسية تشتمل على اثنى عشر فصلا على النحو التالي: الجزء الأول يضم أربعة فصول يركز الفصل الأول تاريخ العلاقات العامة ونشأتها في العالم، والفصل الثاني يعالج تاريخ ونشأة العلاقات العامة في الدول العربية، كما يتناول الفصل الثالث الاتجاهات الجديدة في مجال العلاقات العامة والاتصال الحكومي، أما الفصل الرابع فيركز على تعريف مفهوم العلاقات العامة من الناحيتين الإدارية والإتصالية ويوضح الفروق بين هذا المفهوم والأنشطة الاتصالية والإدارية الأخرى.

ويتضمن الجزء الثاني أربعة فصول يعالج العلاقات العامة والاتصال الحكومي كعملية إدارية؛ حيث يتناول الفصل الخامس البحوث والرصد في العلاقات العامة، ويركز الفصل السادس على التخطيط لبرامج وحملات العلاقات العامة والاتصال الحكومي، ويتناول الفصل السابع تنظيم إدارة العلاقات العامة وكيفية إنشاء قسم إداري لها وكذلك وظائف العلاقات العامة المعاصرة، ثم يعالج الفصل الثامن أسس وأساليب وأدوات تقويم برامج وحملات العلاقات العامة.

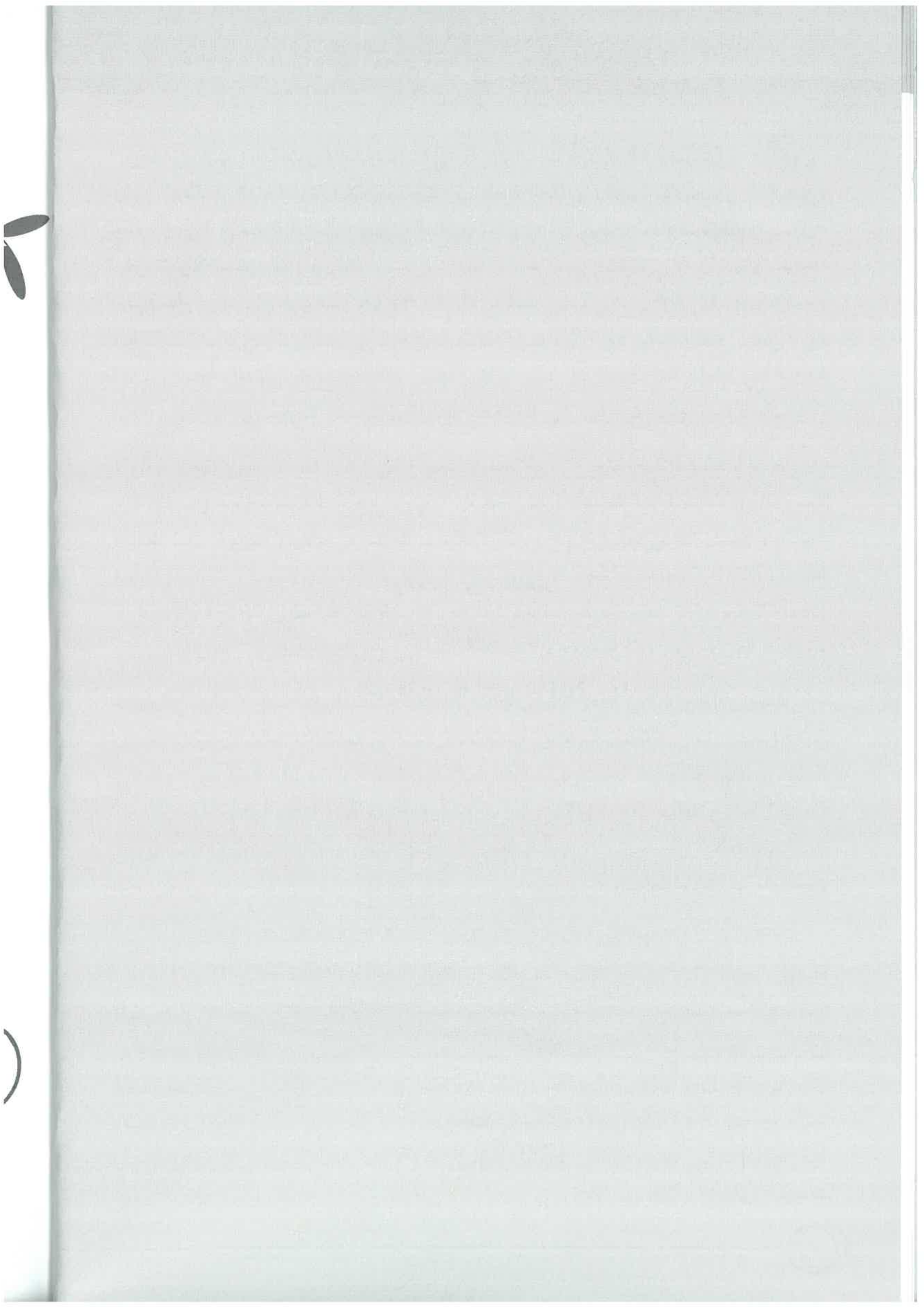
أما الجزء الثالث والأخير فيتناول العلاقات العامة كعملية اتصال، ويتضمن أربعة فصول، حيث يركز الفصل التاسع خصائص ممارس العلاقات العامة كقائم بالاتصال ودوره ومهامه واسس تأهيله والمبادئ والقيم والمعايير المهنية والاخلاقية التي يجب أن يلتزم بها، ويتعرض الفصل العاشر لأسس الكتابة وصناعة المضمون في العلاقات العامة وأسس بناء الرسالة الاتصالية، ويعالج الفصل الحادي عشر وسائل الاتصال في العلاقات العامة سواء وسائل الاعلام أو وسائل الاتصال الخاصة بالمنظمة، أو وسائل الاتصال الرقمية، أما الفصل الثاني عشر والأخير فيتناول جمهور العلاقات العامة الخارجي والداخلي وأسس تصنيفه وتكتيكات التعامل معه.

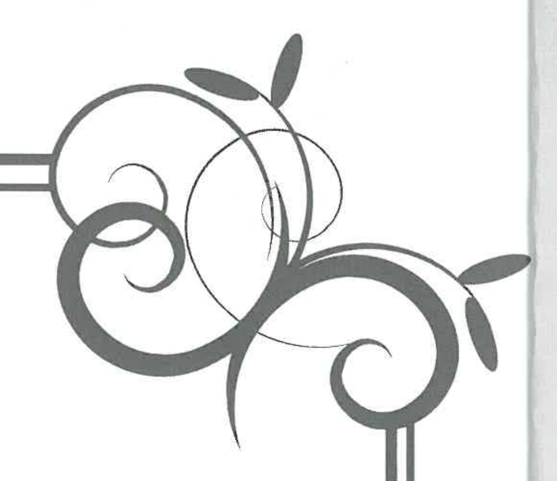
ونتمنى أن يجد الباحثون والممارسون في هذا الكتاب ما يفيد لإزالة الغموض لديهم حول مفهوم العلاقات العامة، ومدخلا جديدا لتقديم وظيفة العلاقات العامة والاتصال الحكومي كعملية إدارية وكعملية اتصال، ويضع أمامهم التطورات التي شهدتها هذه الوظيفة خلال العقود القليلة الماضية،

والله من وراء القصد

المؤلف

الشارقة في 6 أكتوبر 2019





الجزء الأول

العلاقات العامة
النشأة والتطورات والتعريفات



ذ
و
و
ل

ا
ا
ك
ال
و

ا
ج
ال

ال
ال
الن
وب
وا

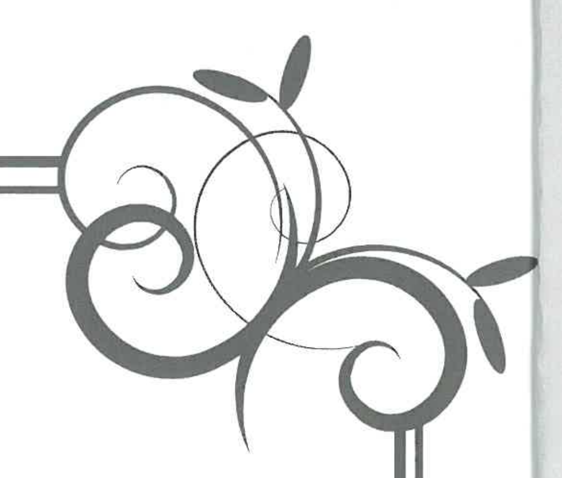
منذ بداية ظهور العلاقات العامة في بداية القرن العشرين وهي تشهد تطورات متنامية كمجال معرفي وكوظيفة إدارية واتصالية. وكان هناك تزايدا مطردا في عدد العاملين والمتخصصين في مجال العلاقات العامة والاتصال الحكومي في مختلف دول العالم، وكذلك في عدد الكليات والجامعات التي تخصص برامج أكاديمية لتخريج ممارسين مؤهلين لهذه الوظيفة.

ولم تقتصر تلك التطورات على هذه الجوانب فقط، وإنما امتدت لتشمل اساليب الممارسة المهنية وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة واستراتيجيات الاتصال والاقناع التي تأخذ بعين الاعتبار خصائص وسمات فئات الجمهور المستهدف من برامج وحملات العلاقات العامة. كما تم إنشاء العديد من المنظمات والجمعيات المهنية التي أثرت هذا المجال على المستوى الدولي والإقليمي منها جمعية العلاقات العامة الدولية ومجتمع العلاقات العامة الأمريكي وجمعية العلاقات العامة البريطانية.

وأصبح مجال العلاقات العامة له أسسه المعرفية وأطره النظرية التي يمكن للممارسين الاستفادة منها في تخطيط برامجهم وتقويمها. واتسع مجال ممارسة العلاقات العامة ليشمل جوانب عديدة منها مجال العلاقات العامة الدولية والتسويق السياسي والعلاقات العامة الرقمية وبناء الصورة الذهنية للمنظمات والدول، وتدعيم هويتها وإدارة سمعتها.

وفي هذا السياق يتضمن الجزء الأول من هذا الكتاب أربعة فصول: الأول يتناول تطور العلاقات العامة منذ بداية القرن العشرين في العالم، ويتناول الفصل الثاني تاريخ العلاقات العامة والاتصال الحكمي في الدول العربية مع التركيز على مصر والامارات، ويعالج الفصل الثالث الاتجاهات والتطورات الجديدة في مجال العلاقات العامة والاتصال الحكومي، ويتناول الفصل الرابع تعريف مفهوم العلاقات العامة المختلفة، والتداخل بين هذا المفهوم والمفاهيم الاتصالية والأنشطة الإدارية الأخرى.

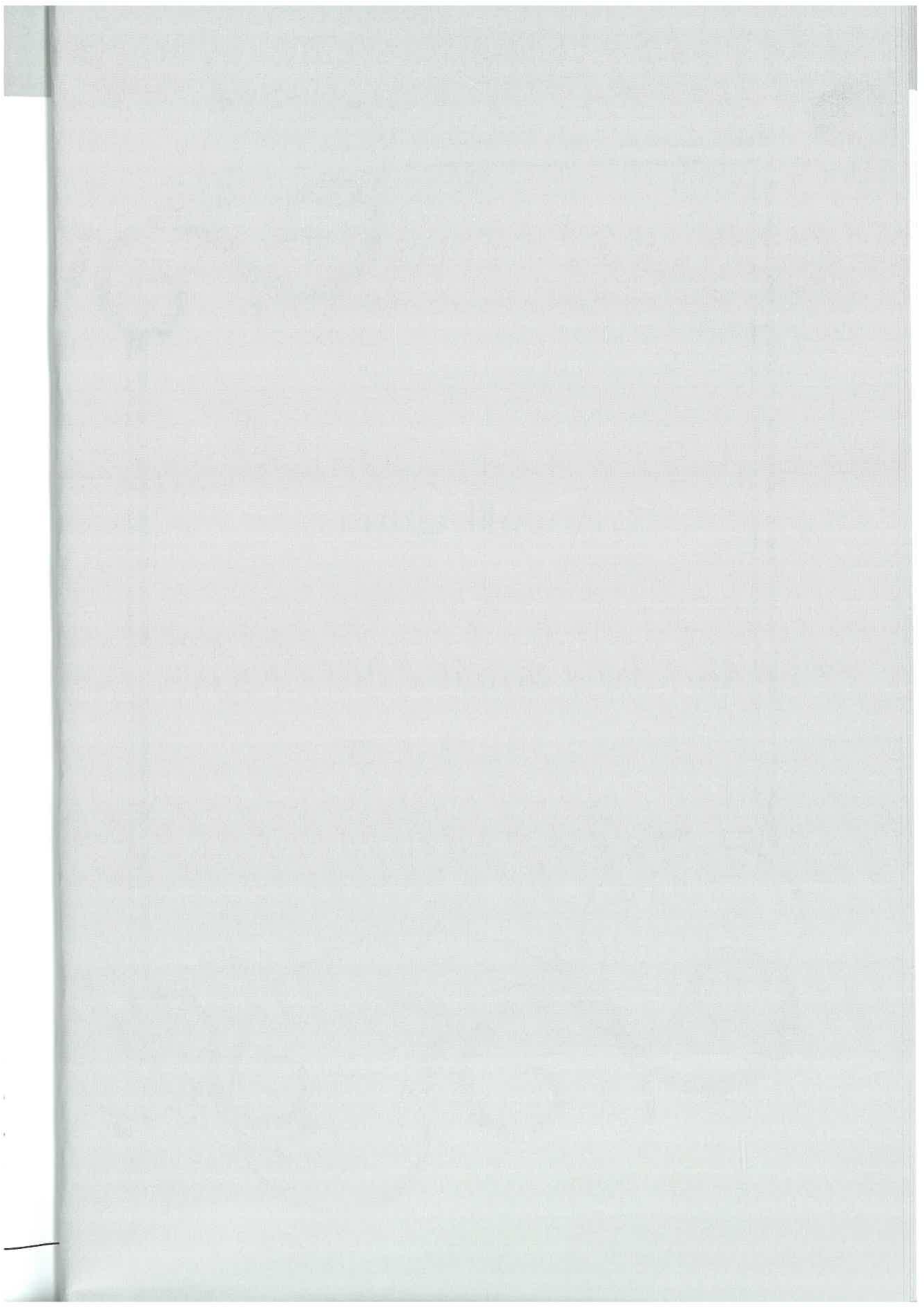




الفصل الأول

تاريخ العلاقات العامة وتطورها في العالم





أصبحت العلاقات العامة في يومنا هذا وظيفة إدارية واتصالية هامة في المنظمات المختلفة، وقد تعدى دور العلاقات العامة مستوى المنظمة لتصبح أحد أهم الوظائف على مستوى الدولة في علاقتها بمواطنيها من جانب، وفي علاقاتها بدول العالم من جانب آخر. ولكي نفهم كيف تطورت هذه الوظيفة ودورها في المجتمعات الديمقراطية يجب أن نعرف كيفي نشأت هذه الوظيفة وما هي العوامل التي أدت لتطورها، فهذا الفهم يساعدنا في ممارسة هذه الوظيفة بمهنية ويُمثل لنا مرجعا تعليميا لممارسة المهنة اليوم.

وفي هذا السياق يتناول هذه الفصل مجموعة من المحاور، هي:

- ارهاصات للعلاقات العامة.
- نشأة العلاقات العامة وتطورها في الولايات المتحدة الأمريكية.
- نشأة العلاقات العامة وتطورها في الدول العربية: مصر والامارات.
- المجالات المعاصرة في العلاقات العامة.

أولا: ارهاصات العلاقات العامة:

يري الباحثون أن العلاقات العامة بمفهومها الحالي تعد أمريكية المنشأ وتطورت استجابةً لنمو النظم الديمقراطية واقتصاديات السوق. وقبل الحديث عن نشأة العلاقات العامة في الولايات المتحدة كان هناك بعض الإرهاصات التي تشير إلى وجود ممارسة لبعض مهام وأنشطة العلاقات العامة في بلدان أخرى.

فقد كتب علماء النظريات الاغريق، ما يشير عن أهمية الارادة الشعبية بالرغم من أنهم لم يستخدموا مصطلح «الرأي العام»، فبعض العبارات والأفكار في اللغة السياسية للرومان وفي كتابات العصور الوسطى ترتبط بمفاهيم حديثة للرأي العام. وقد صاغ الرومان مصطلح «صوت الشعب باعتباره صوت الرب»، وقد كان لدى الرومان اعتقادا بأن الشعب يجب أن يتم معاملته باللين وعدم الشدة»، وقد استخدمت العلاقات العامة في انجلترا منذ قرون عديدة حيث كان الملوك يعتبرون مجلس اللوردات معبرا عن ضمير الملك. وكان هناك حاجة متعارف عليها لوجود طرف ثالث لتسهيل التواصل والتأقلم بين الحكومة والشعب. وقد نشأت كلمة «دعاية» في القرن السابع عشر عندما أسست الكنيسة الكاثوليكية ما يعرف "بجماعة الدعاية للإيمان». (Cutlip ،1995).

يري عديد من الباحثين (Jefkins، 1998) أن بدايات العلاقات العامة في أمريكا تعود إلى فترة الصراع أثناء الثورة الأمريكية بين الوطنيين بقيادة النبلاء والملاك المحافظين، وقد بُذلَت جهود لكسب تأييد الشعب من خلال إدارة الصراع بين مصالح الملاك بقيادة هاميلتون ومصالح المزارعين والفلاحين بقيادة جيفرسون. وفي أثناء ذلك كان هناك عدد من الحملات الدعائية المتواصلة لتعبئة الرأي العام للحرب من قبل صمويل آدمز وجماعاته، فقد أدركت هذه الثورة أهمية مساندة الشعب وعرفت كيف توجهه. وقد بذل آدمز جهدا كبيرا لتعبئة الرأي العام وتنظيمه، معتمدا على قاعدة أن الأعداد الكبيرة من الجماهير تقاد عن طريق حواسهم وليس عن طريق عقولهم.

ويؤكد الباحثون على أن الكثير مما نشاهده اليوم من ممارسات وأنشطة للعلاقات العامة تشكّلت من الأساليب التي طوّرها آدمز ورفاقه في تعبئة الرأي العام. ومن أهم هذه الأساليب:

- ضرورة وجود منظمة لتنفيذ الأنشطة المتفق عليها وهو ما يمثل اليوم ما يعرف بحملات للعلاقات العامة. ومن هذه المنظمات أبناء الحرية التي تم تنظيمها في بوسطن في يناير 1766، ولجان المراسلة في بوسطن ايضا في عام 1775.
- استخدام الرموز التي يمكن التعرف عليها بسهولة، والتي تخاطب العواطف مثل «شجرة الحرية».
- استخدام الشعارات التي تحول القضايا المعقدة إلى أمور سهلة الاقتباس، وقصص سهلة التذكُّر، مثل مقولة: «الضرائب بدون تمثيل شعبي يعتبر استبداد».
- الأحداث المنتظمة التي تلفت الانتباه العام وتثير الجدل والنقاش وتبلور الرأي العام مثل «حفل الشاي ببوسطن».
- أهمية أن تصل قصتك للجمهور أولاً حتى يصبح تفسيرك للأحداث هو المقبول:" كتيب مذبحة بوسطن المروعة والتي نشرت في كافة أنحاء المستعمرات».
- ضرورة وجود نوع من الثبات والاستمرار في الحملة من خلال استخدام الوسائل الإعلامية المتوفرة للوصول لعقل الناس مع ابتكار أفكار جديدة.

وقد كان فوز اندرو جاكسون على الرئيس جون أدمز في الانتخابات الرئاسية الأمريكية عام 1828، فوزاً حاسماً لبطل الحرب، واعتمد جاكسون في حملته الانتخابية في هذه الانتخابات

على مساعدة أموس كيندال خبير التسويق والسياسي، فهو الذي صاغ الاستراتيجية السياسية للرئيس وقام بالتسويق لرؤاه وتصرفاته، وقدم له تقديرات دقيقة لاتجاهات الرأي العام. ولذلك يعد كيندال من أوائل مستشاري العلاقات العامة، وأول من وضع أساس وظيفة العلاقات العامة في البيت الأبيض التي نشاهدها اليوم.

واستخدمت هيئة سكك الحديد الأمريكية الوكالة الصحفية والإعلان والترويج في القرن التاسع عشر للتسويق لبيع الأراضي في المستوطنات الجديدة، وهذه الأشكال الاتصالية تتكامل دائماً مع بعضها البعض وتسعى لتحقيق هدف مشترك لجذب اهتمامات الجمهور نحو الترفيه أو المنتج أو الخدمة، وهي نفس الأشكال الاتصالية التي يتم الاعتماد عليها اليوم فيما يعرف بالاتصال التسويق المتكامل. فالهدف والقيمة التجارية من النشر (Publicity) اكتشفت في القرن التاسع عشر وتم الاعتماد عليها بشكل واسع للترويج للكتب ولعروض السيرك والعروض المسرحية ونشر سجلات براءات صنع الأدوية. وأصبح عمل الوكيل الصحفي واسع الانتشار في الأعمال التجارية كنشر الكتب وإنتاج المسرحيات والترويج للمنتجعات والرياضات الاحترافية في القرن التاسع عشر.

وفي عام 1898 كتبت الصحيفة التجارية The Fourth Estate: «إن الوكلاء الصحفيون ضرورة ملحة مرتبطة بجميع الأعمال التجارية. وأصبح الترويج والإعلان من الأساليب المهمة التي تستخدمها الشركات الصناعية في الولايات المتحدة لتسويق منتجاتها بعد الحرب الأهلية، حيث بدا ما يعرف بالإنتاج الكبير، وبدأ ظهور الوكالات الإعلانية، وكانت أقدم وكالة إعلانية لـ Walter Thompson في عام 1864، ثم وكالة Ayer & Son عام 1869 في نيويورك، وفي عام 1877 أفتتح Albert Frank وكالة الرجلان Two-Man Agency بمدينة مانهاتن، وهذه الوكالات ما زالت باقية إلى يومنا هذا (Cutlip ،1994).

ثانيا: مراحل تطور العلاقات العامة:

يوجد ثمة اتفاق بين العديد من الباحثين على أن البداية الحقيقية للعلاقات العامة تعود لبداية القرن العشرين. ويري كتليب (Cutlip et al ،2000) أنه يمكن تحديد 6 مراحل لتطور العلاقات العامة في القرن العشرون. وهذه المراحل هي مرحلة البدايات (1900-1917)، ومرحلة الحرب العالمية الأولى (1917-1919)، ومرحلة الازدهار الاقتصادي (1919-1929)، ومرحلة روزفلت والحرب العالمية الثانية (1930-1945)، ومرحلة ما

بعد الحرب العالمية الثانية (1945-1965)، ومرحلة مجتمع المعلومات (1965-2000).

وفيما يلي توضيح لتطور ممارسة العلاقات العامة في هذه المراحل الست[1]:

1. مرحلة الارهاصات (1900 – 1917).

شهدت هذه المرحلة تزايد دور الصحفيين في توجيه النقد للشركات والمنظمات المختلفة، مما دفع هذه المنظمات لاستخدام الاعلانات للدفاع عن سياساتها وسمعتها. وكان الصحفيون ديفيد جراهام، ولينكولن ستيفن، وأبتون سنكلير، وآخرون من الأوائل الذين دعوا لقيام الثورة الشعبية والتي ظهرت بنفسها في الإصلاحات السياسية التي قام بها الرئيس ثيودر روزفيلت الذي كان مؤيدا لسياسة النشر والعلانية. وبسبب هذه الموقف للرئيس، تبنت الشركات الكبرى وهيئة السكك الحديدية فكرة الدفاع عما ينشر عنها.

فبعد فترة طويلة من سياسة التكتم التي كانت تتبناها منظمات الأعمال، لم يعد الأمر كذلك في ضوء انتشار الصحافة. وشعر قادة هذه المنظمات بأهمية الدفاع عن أنفسهم علانية فلجأوا في البداية لتوكيل محامين للحديث بالنيابة عنهم، وعندما لم يأت ذلك بالأثر المرجو اتجهوا للصحفيين للتأثير عليهم من خلال اغرائهم بنشر إعلانات تجارية لمنظماتهم في الصحف التي يعملون فيها. وكانت الإعلانات في ذلك الوقت تمثل مصدرا أساسيا لدخل الصحف، وبالتالي اضحت تمثل عامل ضغط على السياسات التحريرية. لذلك تميزت هذه المرحلة بظهور عدد من مكاتب ووكالات الدعاية، ومن أهمها:

- **مكتب النشر الأول:** يعتبر هذا المكتب أول شركة نشر ودعاية وعلاقات عامة، وأسسه كل من جورج ميشيل، وهربرت سمول، وتوماس مارفين في بوسطن في منتصف 1900، وكانت جامعة هارفارد أول عميل لهذا المكتب. وفي عام 1906 افتتح المكتب فروع جديدة له في نيويورك وشيكاغو وواشنطن وسانت لويس وتوبيكا وكانساس، ووظفت وكلاء في جنوب داكوتا وكاليفورنيا، واستمر هذا المكتب حتى عام 1911. ومع اقتناع الشركات والمنظمات بأهمية النشر، بدأت في تأسيس أقسام للعلاقات العامة خاصة بها، واستعانت هذه الشركات بالصحفيين، وهكذا بدأ استخدام الصحفيين على نطاق واسع ليعملوا كمترجمين ومحللين للمنظمات والشركات الربحية

[1]. في عرض هذه المراحل من تطور العلاقات العامة تم الاستعانة بالمراجع التالية:
(Harrison, 2000; Jefkins, 1998, Jefkins, 1994; Cutlip et al, 1994; Cutlip, 1997; Edwards, 2004; Skinner, 2007)

وغير الربحية.

- **وكالة باركر وإيفي لي:** أسس هذه الوكالة كل من جورج باركر و إيفي لي، وقد كان باركر الوكيل الصحفي والمسوق السياسي للرئيس كليفلاند في حملته الانتخابية عام 1904، وبعد انتهاء الحملة افتتحا مكتباً للنشر بمدينة نيويورك، وفي عام 1906 استطاع إيفي لي جذب هيئة سكك حديد بنسلفانيا لتكون أحد العملاء المهمين للوكالة، وقد أُغلقت هذه الوكالة في عام 1913 بعد أن عمل باركر كموظف دائم للعلاقات عامة في الكنيسة البروتستانتية.

- **وكالة سميث و ولمر:** أسس ويليام سميث هذه الوكالة في واشنطن العاصمة، فقد كان ويليام أول وكيل صحفي للكونجرس وكان المصدر الأساسي للمعلومات للشركات التجارية، وكان متحدثا جيدا أمام لجان الكونجرس.

- **وكالة هاميلتون رايت:** أنشأ هذه الوكالة هاميلتون رايت في عام 1908، وتعد أول وكالة تهتم بما يعرف اليوم بالعلاقات العامة الدولية. فقد كان «رايت» من أول من أشار إلى ضرورة الترويج للمصالح الأمريكية في الخارج وكذلك الترويج للحكومات والدول الأجنبية وتوضيح مواقفهم للرأي العام الأمريكي. وكانت أكثر الدوا استخداما لهذه الوكالة هي إسرائيل التي كانت ولازالت تسعى لضمان دعم الولايات المتحدة، وكذلك جنوب أفريقيا التي كانت تهدف لكسب الرأي العام الأمريكي لحكومتها العنصرية. ولذلك يعد هاميلتون رايت من أول المؤسسين لجيل من الممارسين الذين اهتموا بصورة أمريكا ومثّلوا الشعوب الأجنبية، حيث وصل عددهم في عام 1994 إلى 735 ممارس يمثلون 1350 شخصية أجنبية هامة و3400 شخصية أجنبية عادية.

- **وكالة توماس شبّ:** أنشأ توماس شِبّ هذه الوكالة في 1914 في واشنطن العاصمة. وقد أمضى «شِبّ» ست سنوات في دراسة الاعلام والسياسة على يد خبيرين هما ثيودور روزفلت وجيفورد بينكوت، وكان يعمل مستشارا لشركات عملاقة مثل جنرال موتورز، وشركة البترول الأمريكية، وترأس أول حملة للصليب الأحمر الأمريكي لجمع التبرعات.

- **الرواد الأوائل للعلاقات العامة في هذه المرحلة:**

✓ **إيفي لي:** تخرج من جامعة برنستون وعمل صحفي اقتصادي في صحيفة «العالم» لمدة خمس سنوات، ثم انتقل لإدارة الحملة الدعائية الخاصة بـ «سميث لَووْ» للترشيح كعمدة لولاية نيويورك، وبد ذلك عمل مع جورج باركر في المكتب الصحفي للحزب الديمقراطي أثناء الحملة الرئاسية عام 1904. وأصدر إيفي لي «اعلان المبادئ»[1]، وكان ذلك بمثابة أساس التطور من مصطلح «الوكالة الصحفية» إلى «الاعلام»، ومن «الاعلام» إلى «العلاقات العامة». وكان هذا الإعلان تطورا مهما لوظيفة العلاقات العامة حيث أكد على أهمية تقديم المنظمة للجمهور. وقد وضع إيفي لي هذا الإعلان قيد التنفيذ أثناء اضراب الفحم، وكان أول من استخدم مصطلح «النشر» ونظام النشرات المجانية (والتي تسمى الان بيان صحفي أو بيان إخباري) على نطاق واسع. وخلال 31 سنة في مجال العلاقات العامة جعل إيفي لي العلاقات العامة مهنة عن طريق ممارسته وتعاليمه.

✓ **ركس هارلو:** بدأ ركس هارلو عمله في مجال العلاقات العامة سنة 1912 في مدينة أوكلاهوما عندما وظفه أخوه الاكبر له لكي يروج مجلة هارلو الاسبوعية. وقام بتقديم برامج تدريبية في العلاقات العامة، وقام بتأسيس المجلس الأمريكي للعلاقات العامة. وفي سنة 1945 أسس صحيفة شهرية للعلاقات العامة، والتي ظلت تصدر حتى عام 1995 بواسطة الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة. وكان له إسهامات مهمة في تعريف مفهوم العلاقات العامة بعد أن قام بتحليل تعريفات العلاقات العامة على مدى 75 عاما، وتوصل لتعريف مهما سيلي توضيحه في الفصل الثاني.

2. فترة الحرب العالمية الأولى (1917 – 1919)

عندما دخلت أمريكا الحرب العالمية الأولى في أبريل عام 1917 لم يكن الرأي العام الأمريكي موحداً، ولإدراك الرئيس ويلسون لأهمية الاعلام قام بتأسيس لجنة للمعلومات العامة (CPI)، وكان الهدف منها هو تعبئة الرأي العام الأمريكي لمساندة الحرب، وقد

[1]. وكان نص إعلان إيفي لي كالتالي: «هذا ليس مكتب اعلامي سرّي، كل عملنا يتم في العلن، نهدف إلى تزويدكم بالأخبار، هذه ليست وكالة اعلانات، هدفنا واضح وهي نزودكم بكل التفاصيل لأي قضية، وسنساعد أي محرر سنساعده بكل سرور عند التأكد من أي قضية حقيقية .... باختصار خطتنا بصراحة ونيابة عن الشركات التجارية المؤسسات العامة أن نقدم للصحافة ولشعب الولايات المتحدة معلومات دقيقة وفورية تخصّ موضوعات ذات قيمة ومهمة للشعب لكي يعرفوها.

نُصّب الصحفي جورج كريل رئيساً لهذه اللجنة، ولذلك سميت «لجنة كريل. وقد أكد جورج كريل ولجنته على دور الاعلام في تعبئة الرأي العام، ولم يكن لدى كريل دليل إرشادي أو كتيب يحدد له كيف يتصرف، ولذلك يعد من الرواد الأوائل في ممارسة العلاقات العامة. وقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- **التحول من الأسلوب الدفاعي للأسلوب الهجومي:** يرى الباحثون أن كريل أحدث تحولا جزريا في ممارسة العلاقات العامة من الأسلوب الدفاعي عن مصالح الشركات والمنظمات الذي كان سائدا في بداية القرن العشرين إلى الأسلوب الهجومي لتعبئة الرأي العام. لقد جمّع كريل مجموعة متميزة من الصحفيين والدارسين ووكلاء الصحافة والمحررين والفنانين ووغيرهم من المؤثرين في الرأي، وكان هدفهم توحيد موقف الشعب الأمريكي خلف المؤسسة السياسية أثناء الحرب.
- **جمع التبرعات:** اتسمت هذه المرحلة بتصميم وتخطيط حملات جمع التبرعات المالية. فعلى سبيل المثال قام كريل ببناء شبكة من المتطوعين على مستوى الدولة، والذين قاموا بزيارات للمدارس والكنائس والنوادي. وأثناء الحرب وجه إيفي لي جهود العلاقات العامة لجمع التبرعات لدعم الصليب الأحمر الأمريكي، ووصل حجم هذه التبرعات ما يزيد عن 27 مليون دولار وهو مبلغ لم يسبق له مثيل في ذلك الوقت. وعندما بدأت الحرب كان أعضاء الصليب الأحمر يمثلون 486 ألف عضو، ومع نهاية الحرب ارتفع العدد إلى حوالي 19 مليون عضو.
- **حقوق المرأة:** حيث تم تنظيم حملة في عام 1919 لدعم حق المرأة في التصويت في الانتخابات والذي كان غير متاح في ذلك الوقت، وقد تم تبني قرار بذلك في العام التالي، ولذلك كان هناك اعتقاد في ذلك الوقت بأن السنوات التي تلي الحرب ستشهد قوة للدعاية وقوة التعبير أو كما يسمى اليوم «قوة العلاقات العامة» The Power of Public Relations.

3. عصر الازدهار الاقتصادي 1919 – 1929

ازدهرت ممارسة الاعلام والعلاقات العامة في هذه المرحلة بعد الزخم الكبير الذي اكتسبته في فترة الحرب العالمية الأولى في مجال المؤسسات الحكومية والشركات التجارية والكنائس والاتحادات العمالية والحركات الاجتماعية. ومع ظهور شركات الإنتاج الكبير وزيادة التنافس بين هذه الشركات وبداية عصر الإزدهار الاقتصادي، كان هناك حاجة ملحة لدى هذه الشركات للاستعانة بخبراء الإعلان والنشر والعلاقات العامة لتسويق منتجاتهم،

ووجدوا عددا كبيرا ومدربا من ممارسي العلاقات العامة والدعاية الذين اكتسبوا مهارات متنوعة في فترة الحرب العالمية الأولى.

وشهدت هذه المرحلة ظهور عدد من المنظمات والوكالات التي ساعدت في تأصيل الممارسة المهنية للعلاقات العامة وبرهنت على الأهمية المتزايدة لهذه المهنة الصاعدة. ومن هذه المنظمات جمعية المعلنين الماليين Financial Advertisers Association وجمعية الكلية الأمريكية للنشر. كما شهدت هذه المرحلة بروز عدد من الرواد والممارسين الذين ساعدوا في تقنين العلاقات العامة، ومن أهمهم «إدوارد بيرنز» و «لبريس جونز» و «هاري برونو» و «بول جاريت» و «آرثر بيج»، بالاضافة إلى استمرار إيفي لي في القيام بدوره في تدعيم ممارسة العلاقات العامة، وفيما يلي توضيح لجهود هؤلاء الرواد:

- إيفي لي: بالنسبة لرائد العلاقات العامة إيفي لي فقد ترك عمله بالصليب الأحمر الأمريكي وعاد إلى نيويورك لتطوير وكالته للنشر، والتي تعرف اليوم باسم وكالة إيفي لي وشركاه.

- إدوارد بيرنز: عمل إدوارد بيرنز في لجنة كريل بمكتب نيويورك عام 1919، وكان أول من استخدم مصطلح «مستشار العلاقات العامة»، وكان دوره الأساسي مركزا على تأليف الكتب في مجال العلاقات العامة. ففي عام 1923 أصدر كتابا «بلورة الرأي العام» والذي عرَّف فيه وظيفة العلاقات العامة كوظيفة ذات اتجاهين، تقوم على تقديم المنظمة إلى الجمهور وتقديم الجمهور للمنظمة. وقد استمر بيرنز في أدواره كمؤلف ومُحاضر ومحامي وناقد حتى العقد الأخير من القرن العشرين. وقد اعتبرته مجلة الحياة في عددها الخاص سنة 1990 من أهم مائة أمريكي في القرن العشرين، وتوفي في عام 1995 عن عمر يناهز 103 عاما.

- جون هيل: أفتتح «جون هيل» في عام 1927 شركة للعلاقات العامة في مدينة كليفلاند، وفي عام 1933 انتقل إلى نيويورك، وبعد عام من ذلك التاريخ أسس مع نولتون وكالة سميت باسمهما (Hill & Knowlton)، ولازالت هذه الشركة تعمل حتى الآن ضمن مجموعة WPP ومقرها لندن.

- بول جاريت: قام بول جاريت بتأسيس أول قسم للإعلام والدعاية لشركة جنرال موتورز في عام 1931، وكان يشغل منصب نائب الرئيس. وكان هو وآرثر بيج أول من استخدما قياسات الرأي العام كأساس لتخطيط وتقييم برامج الاعلام والعلاقات

العامة. وقد ترك بول جاريت شركة جنرال موتورز سنة 1957، وتولى العمل كمستشار لشركة زيروكس الجديدة في ذلك الوقت.

- بريس جونز: تعلم «بريس جونز» فن جمع التبرعات في الحرب العالمية الأولى، وأفتتح شركة للعلاقات العامة في عام 1919 تتولى تقديم الاستشارات المنظمات الإنتاجية والخدمية والخيرية وتقوم بتصميم حملات الدعاية والإعلان لها.

- آرثر بيج. كان بيج كاتباً ومحرراً في جريدة «Business Today» ومجلات دورية أخرى منذ 1905 حتى 1927. ثم قَبِلَ عرض والتر جيفورد ليصبح نائب رئيس شركة الهاتف والتلغراف الأمريكية (AT&T). وقد اوضح بيج منذ البداية أنه سيقبل فقط بشرط أنه لن يخدم كرجل اعلام فقط وإنما سيكون له رأي في سياسة الشركة، واعتبر أن أداء الشركة سيكون هو المحدد لسمعتها. وقد لخص «بيج» فلسفته في هذه المقولة: «كل الأعمال التجارية في أي دولة ديمقراطية تبدأ بإرادة الجمهور وتستمر بتأييد هذا الجمهور، ويجب أن تكون أي شركة على استعداد دائم لإعلام الجمهور بسياساتها ومخرجاتها وتطلعاتها. وقد تقاعد بيج من شركة AT&T سنة 1947 بعد أن رسخ مبدأ إجراء البحوث في تصميم حملات الإعلام والعلاقات العامة. ومنذ ذلك الوقت وحتى وفاته سنة 1960 عمل بيج كمستشار لعدة مؤسسات كبرى ومنها المؤسسات الحكومية ومؤسسات التعليم العالي، واعتمد بيج في ممارسته للعلاقات العامة على تطبيق ستة مبادئ:

✓ قول الحقيقة: يجب أن يعرف الجمهور ما يحدث ويجب تقديم صورة دقيقة لشخصية الشركة وأفكارها وممارساتها.

✓ تكامل الأفعال بالأقوال: صورة المؤسسة تحدد بنسبة 90% من أفعالها و10% من تصريحاتها.

✓ الاستماع للجمهور: لكي تخدم الشركة جيداً يجب أن تفهم ما يحتاجه الجمهور وما يريده.

✓ النظر للمستقبل: من خلال تحديد نقاط الضعف والصعوبات والتحديات.

✓ التركيز على الإعلام كما لو كانت المنظمة كلها تعتمد عليه. فممارس العلاقات العامة والاعلام يقوم بمجموعة كبيرة ومتنوعة من الأنشطة الاتصالية.

✓ الهدوء والصبر أثناء تعرض المنظمة لأزمة، فالعقول الهادئة تتواصل أفضل.

4. عهد روزفلت والحرب العالمية الثانية (1930-1945)

أدى الكساد الكبير الذي جاء بعد الانهيار التاريخي لسوق الأسهم المالية عام 1929 والحرب العالمية الثانية إلى توسيع مفاهيم وممارسة العلاقات العامة، فقد استعان الرئيس فرانكلين روزفلت ب «لويس هو» Louis Howe كمستشار علاقات عامة منذ عام 1912، وكان له دورا مهما في إعادة انتخاب روزفلت أربع مرات على الرغم من المعارضة القوية لأغلب الصحف الأمريكية، فقد استطاع توصيل رسالته للجمهور عبر الصفحات الأولى للصحف وعبر محطات الراديو، واستطاع إقناع الرأي العام الأمريكي بتأييده. واستطاع أيضا اقناع الشركات الكبرى بتمويل برامج وسياسات الرئيس روزفلت. وقد قام «لويس هو» بتغيير صورة كثير من الشركات والمؤسسات إلى الأفضل بعد أن كانت تعاني من صورة ذهنية سلبية لدى الجمهور، ومن هذه المؤسسات هيئة الحماية المدنية وإدارة المشاريع التجارية، وهكذا تطورت وظيفة العلاقات العامة في الحكومة الفيدرالية بإدارة الرئيس روزفلت. ومن أهم ملامح هذه الفترة:

- التحول نحو ضرورة فهم الجمهور، حيث ارتبطت هذه الممارسة بحتمية إجراء البحوث لجمع المعلومات وتحديد اتجاهات الجمهور نحو المنظمة، وأصبحت هذه البحوث شرطا للعلاقات العامة الفعالة. وجاء هذا التحول بعد أن استطاعت استطلاعات الرأي العام التي قام بها كل من معهد جالوب في منتصف عقد الثلاثينات توقع نتائج الانتخابات الرئاسية عام 1936. وكانت جهود جورج جالوب مهمة في جعل استطلاعات الرأي أدوات رئيسية في مجالات الاعلام والسياسة والتسويق.

- من التطورات المهمة في هذه المرحلة قيام الرئيس روزفلت في عام 1943 بإنشاء مكتب معلومات الحرب The Office of War Information بإدارة الصحفي ألمر ديفيد، وكان لهذا المكتب دورا مهما في تطوير إدارات للعلاقات العامة في القوات المسلحة والشركات الصناعية والتكتلات المختلفة، كما ساعد في تطوير العديد من التقنيات الجديدة في الاتصال. وكذلك قام المكتب بتدريب العديد من ممارسي العلاقات العامة.

- أفرزت الحرب العالمية الثانية تزايد عدد ممارسي العلاقات العامة والإعلام بدرجة كبيرة، وهناك تقديرات بأن حوالي مئة ألف شخص عملوا بمواقع مديري المعلومات

في الوظائف التي قدمتها الحكومة لهذه المهنة. وأصبح الاعلان المدفوع أحد الأدوات المهمة للإعلام والدعاية، وخصوصا الاعلان الاعلامي واعلان الخدمات العامة والاعلان الدفاعي والاعلان المؤسسي. ففي أثناء الحرب العالمية الأولى توقف الكثيرين من منتجي السلع المختلفة عن الاعلان لأن المنتجات المطلوبة للسوق المدني كانت شحيحة وبالتالي لم يحتاجوا لإعلانات، وعندما عاد هؤلاء المنتجين إلى السوق المدني بعد الحرب وجدوا أن كثير من الناس قد نسوا أسماء منتجاتهم، فلجأوا إلى الإعلان لتذكير المستهلكين بمنتجاتهم.

5. ازدهار ما بعد الحرب 1945 – 1965:

بعد الحرب العالمية الثانية كان هناك فرص جديدة ومؤشرات قوية لتنامي دور الإعلام والعلاقات العامة نتيجة لما قاما به في دعم الانتاج من أجل الحرب ورفع الروح المعنوية للجنود، وتعبئة تأييد المواطنين لجهود الحرب. وقد أدى الازدهار الاقتصادي بعد الحرب العالمية الثانية إلى وجود حاجة ملحة ومتصاعدة لدى الشركات والمنظمات للاستشارات الإعلامية، وهو ما ألقى عبئا كبيرا على الجامعات والمؤسسات الأكاديمية لتقديم هذه الاستشارات في مجال الدعاية والعلاقات العامة. ويمكن رصد مجموعة من التطورات:

- التوسع الكبير في ممارسة الإعلام والعلاقات العامة، وكان هذا التوسع كبيراً على مستوى التجارة الدولية والصراعات السياسية. ويبدو أن العوامل التي أدت إلى تطور العلاقات العامة في أمريكا كان لها صدى كبير على المستوى الدولي، وكانت هي نفس العوامل التي أدت لتطور الإعلام في أوربا ودول أخري.
- لعب التلفزيون دوراً أساسياً كوسيلة إعلامية فعالة على النطاقين المحلي والدولي، وازداد تأثير التلفزيون على حياة الناس بعد وجود الأقمار الاصطناعية. فقد جاء التلفزيون بفرص إعلامية جديدة للعاملين والمسوقين للحملات السياسية، كما أدي التلفزيون أيضا إلى ضرورة تدريب مديري المنظمات والشركات على التحدث أمام وسائل الإعلام.
- شهد عقد الستينات تطوراً واسعا لمهنة العلاقات العامة، وكان هناك قبول متصاعد من المؤسسات المختلفة نحو أهمية هذه المهنة. وفي ذلك الوقت وصل عدد ممارسو العلاقات العامة إلى مئة ألف ممارس يعملون في المؤسسات الحكمية المختلفة، وشهدت هذه الفترة قيام مجتمع العلاقات العامة الأمريكي بوضع برنامجه، وشهد عدداً متزايداً من برامج العلاقات العامة في الكليات والجامعات بأمريكا، وعليه ظهرت

الكتب والمجلات لتلبي حاجات تلك الأعداد المتزايدة.

- النمو المتزايد لعدد البرامج في الصناعات والمؤسسات والهيئات الاجتماعية والمكاتب الحكومية والاتحادات المهنية، مع العلم أن بعض هذه المؤسسات أنشأت برامج مرتبطة بالنشر.
- الزيادة الكبيرة في عدد الكتب والمقالات والمجلات حول ممارسة العلاقات العامة وفلسفتها ومشكلاتها وتقنياتها وظهور العديد من الجمعيات الجديدة لممارسي العلاقات العامة.
- تزايد عدد طلبة الكليات الدارسين لمهنة العلاقات العامة بعد أن حصلت على قبول واسع من الخريجين.
- عولمة ممارسة مهنة العلاقات العامة ومعاييرها، والذي نتج عنه تشكيل جمعية العلاقات العامة الدولية في عام 1955.

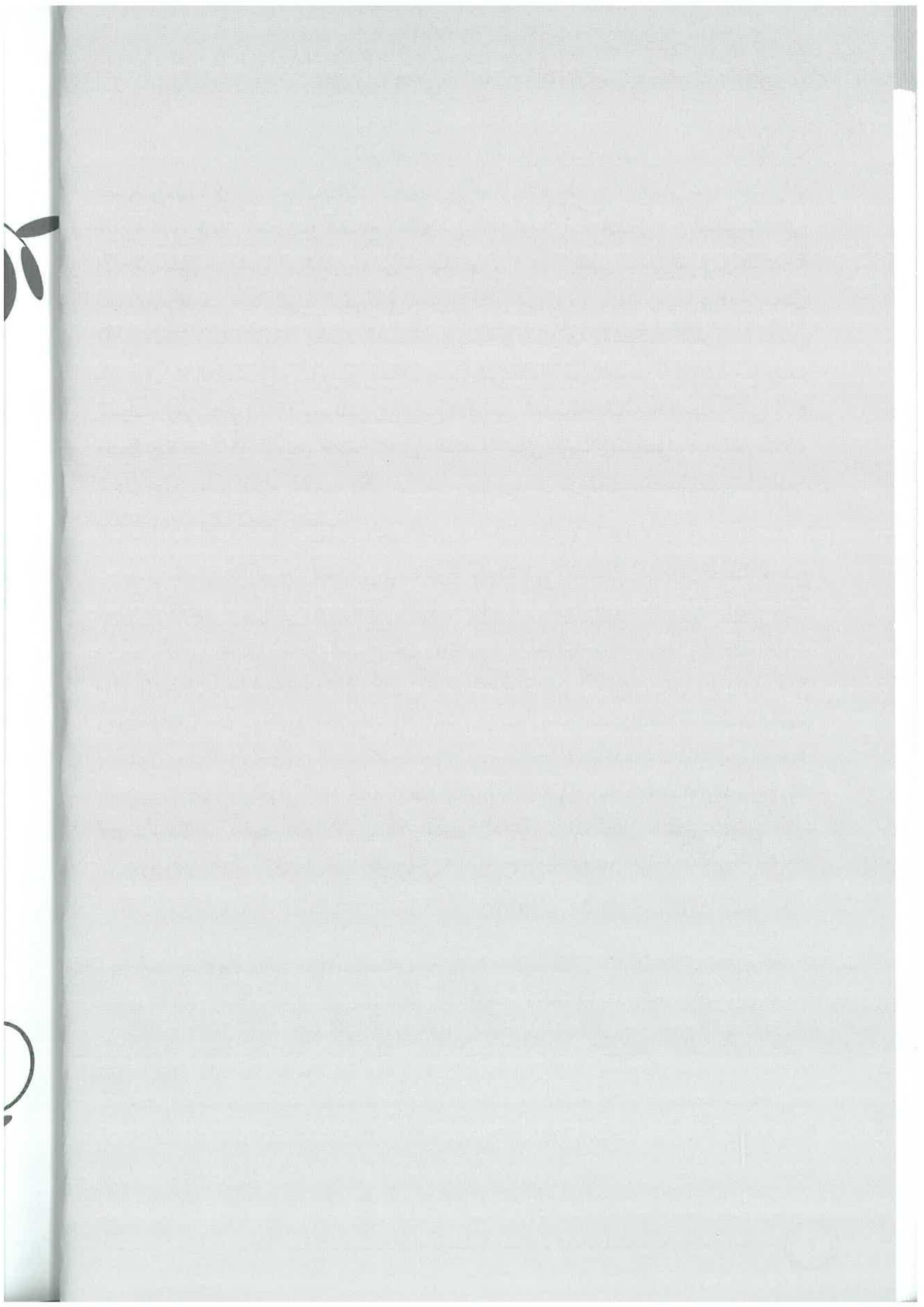
وفي هذه الفترة كان تطور تدريس الاعلام والعلاقات العامة في المؤسسات الأكاديمية يسير ببطء لأن وظيفة الإعلام كانت متداخلة مع حقول معرفية كثيرة. وبينما كان هناك 30 معهدا علميا يقدم برامج تدريب في الاعلام في الولايات المتحدة في عام 1946 وفقا لإحصائية جمعية العلاقات العامة الأمريكية (PRSA)، بلغ هذا العدد في عام 1957 اثنين وتسعون معهدا متخصصا تقدم برامج تدريبية متخصصة ومصممة لإعداد ممارسين قادرين على ممارسة العلاقات العامة والإعلام. وقد بلغ عدد المؤسسات الأكاديمية التي تمنح درجة البكالوريوس في الاعلام والعلاقات العامة في عام 1964 إلى 14 مؤسسة أكاديمية، أما المعاهد التي تقدم دورات وبرامج تدريبية في هذه المجالات فقد بلغت 280 معهدا.

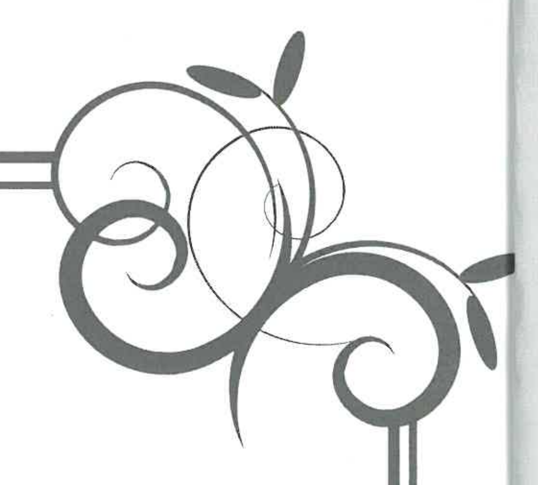
6. عصر المعلومات 1965 – 2000:

بقدوم عصر المعلومات والاتصالات الذي جعل العالم كقرية عالمية وخلق بيئة رأي عام غير مستقرة، أصبحت العلاقات العامة أكثر تعقيداً، وشهدت هذه الفترة عدة تطورات منها: بدء ما يعرف بمجتمع المعلومات عامي 1956 و1957 الذي أسس له الباحث جون نيسبت، وإطلاق روسيا للقمر الصناعي في عام 1956، وتزايد الحاجة للوظائف التي تعتمد على التقنية المتطورة، وكان هناك معارضة شديدة منذ منتصف الستينيات لتطبيق التجارة الدولية، كل ذلك أدى لاحتياج شديد وملح من قبل المنظمات لخدمات مستشار العلاقات العامة.

وبحلول عقد الثمانينات كان كم المعلومات المتداولة ينبئ بظهور عصر المعلومات بنسبة والانطلاق السريع لشبكات الانترنت والأقمار الاصطناعية والسفر عبر الطائرات النفاثة الأسرع من الصوت، فأصبح العالم في ذلك الوقت يواجه سيل من المعلومات في الإعلام أكبر من قدرة المواطنين على استهلاكها أو فهمها، فعلى سبيل المثال ومنذ بداية الستينيات قامت هيئة البريد الأمريكية بايصال أكثر من 171 بليون رسالة بريدية بمعدل 580 مليون رسالة يوميا، وكانت الصحف اليومية والأسبوعية والشبكات التلفزيونية تغطي كل الولايات المتحدة وكان تلفزيون الكابل يصل إلى 80% من البيوت الأمريكية مع مئات القنوات. وفي عام 1993 وصلت أرباح بيع الأقراص المدمجة CDs والكاسيتات إلى 8.9 مليون، وكانت أفلام الصور المتحركة هي المفضلة على الإطلاق، وأنفق الأمريكان 15.5 بليون دولار على شراء الكتب، وكل هذا الكم من وسائل ورسائل الاتصال جعلتنا نشعر بالعالم من حولنا لحظة بلحظة.

وأدى ظهور التليفزيون التفاعلي لبدء ثورة جديدة في الاتصال المتماثل حيث أصبح للمشاهد القدرة على القيام برحلة إلى القطب الشمالي وإجراء حوارا مع ويليام شكسبير. ويمكن اليوم لرجال الأعمال في اليابان وأوربا وميريلاند أن يجتمعوا معاً في وقت واحد دون أن يغادروا مكاتبهم. فبعد أن كان الأفراد يتحدثون عن التصنيع وعن تطوير الآلات وعن مهارات صنع وتوزيع المنتجات على نطاق واسع وبسعر يمكن تحمله، أصبحوا اليوم يتحدثون عن العولمة وعن العالم كمجتمع كوني تستطيع الأمم فيه المشاركة في اقتصاد واحد وبيئة واحدة وتقنية واحدة ولغة واحدة، على الأقل في مجال الاقتصاد والتجارة. وقد أدى كل ذلك إلى ظهور مجالات جديدة ومتعددة للعلاقات العامة على النطاق الدولي، وهو ما يعرف اليوم بالعلاقات العامة الدولية.

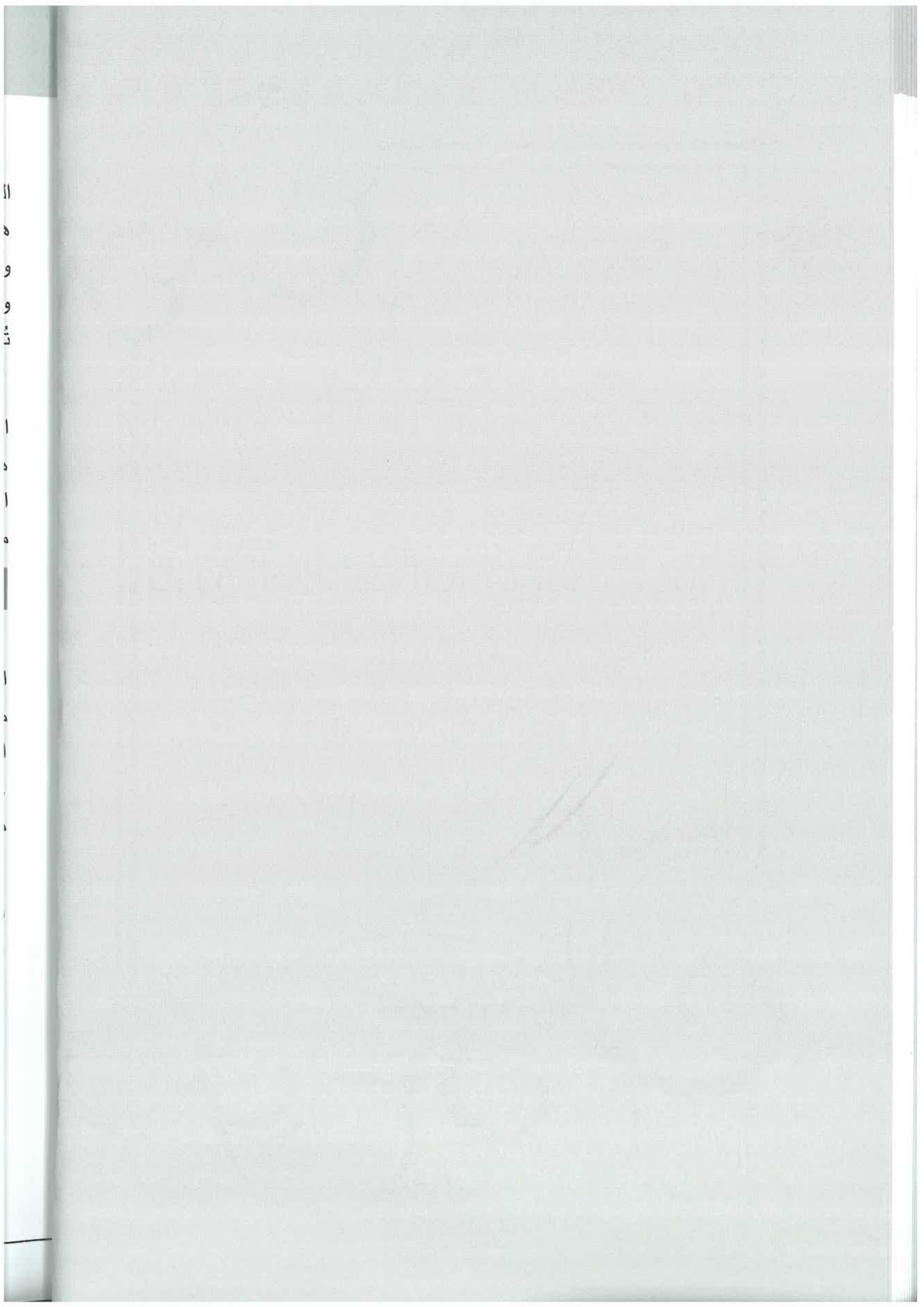




الفصل الثاني

تاريخ العلاقات العامة في الدول العربية
(مصر – الإمارات)





يمكن القول إن الدول العربية عرفت العلاقات العامة بمفهومها الحديث في النصف الثاني من القرن العشرين، بعد استقلال هذه الدول عن الاستعمار الغربي. وقبل ذلك كان هناك ممارسات عديدة لأنشطة العلاقات العامة كما نعرفها اليوم، ولكن على مستوي العائلة والقبيلة التي تمثل عصب النظام الاجتماعي في الثقافة العربية والإسلامية. فقد كانت – ولازالت – الديوانيات والمجالس التي تُنظم شهريا أو أسبوعيا، أحد الفعاليات المهمة التي تُمثل نمط الاتصال الشخصي والجمعي لمناقشة القضايا والمشكلات المجتمعية.

وكما تم التوضيح في الفصل الأول من أن تاريخ العلاقات العامة ارتبط بالتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية في الولايات المتحدة الأمريكية، يمكن القول إن هذه التطورات كانت هي المحرك لتطور العلاقات العامة والاتصال الحكومي في المجتمعات العربية. ويتناول هذا المحور تاريخ العلاقات وتطورها في دولتين كنموذج للدول العربية، هما مصر والامارات العربية المتحدة.

أولا: تاريخ وتطور العلاقات العامة في مصر:

على الرغم من إن مفهوم العلاقات العامة يعتبر من المفاهيم الشائعة في مصر خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، إلا أن كثيرا من أنشطة العلاقات العامة كانت موجود في مصر منذ القدم. فكان هناك نمط من الاتصال الشخصي بين الأفراد في مجال الزراعة، وكثيرا من الرسومات على جدران المعابد المصرية القديمة تشير إلى ذلك (عجوة، 1982). ولكن هذه الأنشطة يصعب ربطها بالأنشطة المتعارف عليها اليوم في مجال ممارسة العلاقات العامة (Algalab, 2011).

وللتعرف على تاريخ العلاقات العامة في مصر، يكون من المناسب أخذ العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي مرت بها الدولة خلال الخمسة عقود الماضية. ويمكن رصد أربع مراحل تحدد العوامل التي شكلت تاريخ وطبيعة ممارسة العلاقات العامة في مصر خلال هذه العقود على النحو التالي (Ayyad & Farouk, 2015):

1. إرهاصات وظيفة العلاقات العامة (1952-1970):

خلال هذه الفترة، وهي فترة حكم الرئيس جمال عبد الناصر، تبنت الدولة نظام اشتراكي في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية، وتم تأميم معظم الشركات والمؤسسات مثل البنوك

والمصانع والمؤسسات التعليمية والمهنية وغيرها. وخلال هذه الفترة تم تأميم قناة السويس وبناء السد العالي وقانون الإصلاح الزراعي، وكان البعد القومي العربي مسيطرا على السياسة الخارجية المصرية (Keenan, 2003). ويمكن رصد مجموعة من التطورات المرتبطة بممارسة العلاقات العامة خلال هذه المرحلة:

- **إنشاء الهيئة العامة للاستعلامات:** في عام 1954 تم انشاء الهيئة العامة للاستعلامات كهيئة تابعة لوزارة الإعلام، وكانت هذه الهيئة هي الوكالة المعلوماتية لتقديم المعلومات المتعلقة بالدولة ومؤسساتها المختلفة. وبخلاف المقر الرئيسي للهيئة في القاهرة، يوجد لديها 64 فرعا في كافة مجن ومحافظات مصر. وبجانب قيام الهيئة بتقديم المعلومات والأخبار، تقوم بنشر تقاري وبيانات تاريخية واقتصادية وثقافية وسياسية عن مصر. وتتولى الهيئة أيضا مسئولية إدارة العلاقات مع المراسلين الأجانب المقيمين في مصر. ويمكن القول إن هذه الهيئة كانت تمارس أنشطة ووظائف العلاقات العامة على المستوى الوطني، وقدمت مثالا يمكن الاستفادة منه لأقسم وإدارات العلاقات العامة على مستوى المؤسسات والمنظمات المختلفة.

- **ظهور التلفزيون:** بدا اليث التلفزيوني في مصر عام 1960 بقناة تلفزيونية واحدة، وكانت هذه القناة تعتمد بصفة أساسية على البرامج الأجنبية من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، ولكن بعد حرب 1967 مع إسرائيل وقطع العلاقات الدبلوماسية مع أمريكا وانجلترا، تم منع بث كافة البرامج التلفزيونية من الدولتين (Ayyad, 2001). وتاريخيا، يتبع الراديو والتلفزيون المصري وزارة الإعلام، والتي تتولى إدارته أيضا وتنظيم كافة الإجراءات الخاصة به، ثم تولت هيئة الإذاعة التلفزيون هذه المسئولية حتى عام 2014، حيث تم الغاء وزارة الاعلام وانشاء المجلس الأعلى للإعلام وهيئة الإذاعة والتلفزيون التي تتولى حاليا إدارة القنوات التلفزيونية والمحطات الإذاعية. وقد كان ظهور التلفزيون مهما في صناعة الإعلان وتطور العلاقات العامة في مصر، وإيجاد قنوات تواصل جديدة مع الجمهور.

- **الجمعيات المهنية:** أنشاء الدكتور محمد الجوهري «جمعية العلاقات العامة العربية» () في عام 1966 كأول جمعية مهنية في الشرق الأوسط. وقامت هذه الجمعية بإنشاء «مؤسسة العلاقات العامة المصرية» في عام 1967، والتي اضطلعت بتقديم البرامج التدريبية في مجال العلاقات العامة. وكان من أهم أهدافها تدعيم مفهوم العلاقات العامة وقيمها وتأهيل ممارسي العلاقات العامة في المنظمات المختلفة،

وكذلك وضع ميثاق لممارسة مهنة العلاقات العامة، وتقديم الدعم الفني للممارسين وتشجيع البحوث العلمية في مجال العلاقات العامة (Ayyad & Farouk, 2015).

2. الانفتاح السياسي والاقتصادي (1971-1981).

عندما تولى الرئيس محمد أنور السادات الحكم في هذه الفترة، حدث تحول نحو الحرية السياسية النسبية والانفتاح الاقتصادي. حيث تم السماح بإنشاء الأحزاب السياسية في عام 1976، وتقليل الرقابة على الصحف، وزيادة هامش حرية التعبير. وبعد تزايد الانتقادات لسياسة الانفتاح الاقتصادي ومعاهدة السلام مع إسرائيل، تم التراجع عن هذه التوجهات، وصدر قانون الصحافة عام 1980، والذي جعل الصحف مملوكة للدولة. ويمكن رصد مجموعة من التطورات المرتبطة بمجال تطور العلاقات العامة في هذه الفترة:

- **الانفتاح الاقتصادي الذي بدأ في 1974**، والذي سمح لشركات القطاع الخاص بالعمل، وهو ما أدى إلى زيادة انتشار المنتجات المستوردة وزيادة حدة المنافسة، ولكن كان تأثير هذه البيئة الاقتصادية محدودا على مجال ممارسة العلاقات العامة، وذلك لعدم وجود الكوادر المؤهلة لهذه الوظيفة، فغالبية الممارسين كانوا من خلفية تسويقية. وكانت الأنشطة المنوطة بممارسي العلاقات العامة في غالبية المنظمات تقتصر على البروتوكول والنشر (Hussain, 1981).
- **العلاقة مع وسائل الاعلام:** فبعد انتشار وسائل الاعلام، وزيادة هامش الحرية لها في منتصف السبعينيات، سعت المنظمات المختلفة إلى تسويق سياستها وبرامجها عبر هذه الوسائل، وهو ما دعم توجه هذه المنظمات إلى إنشاء وحدات إدارية لتولي مسئولية إدارة العلاقة مع وسائل الاعلام، وتعيين متحدث رسمي لها. واتجهت المؤسسات الحكومية العاملة في مجال الصحة والبيئة إلى تنظيم مجموعة من الحملات الإعلامية لتوعية المواطنين. وبالتالي قامت هذه المنظمات بتعيين عدد كبير من ممارسي العلاقات العامة ولجأت إلى وكالات وشركات التسويق والعلاقات العامة للمساعدة في تنظيم مثل هذه الحملات.
- **انشاء المؤسسات الأكاديمية:** حيث بدأ أول برنامج أكاديمي في العلاقات العامة في كلية الاعلام بجامعة القاهرة في بداية السبعينيات. وفي نهاية السبعينيات أنشأت كلية الاعلام برامج الماجستير والدكتوراه في العلاقات العامة. ومع منتصف الثمانينيات أصبح هناك عدد كبير من الخريجين المؤهلين لممارسة أنشطة العلاقات العامة.

3. التحول الإعلامي والسياسي (2000-1981):

خلال هذه الفترة، والتي بدأ فيه الرئيس محمد حسني مبارك فترة الحكم، عادت مصر إلى عضويتها في الجامعة العربية وشاركت في حرب الخليج الأولى، وتم إعادة إنشاء الأحزاب وانتشرت وسائل الاعلام المقروءة والمرئية وبدأ البث التلفزيوني الفضائي. ويمكن رصد مجموعة من التطورات المرتبطة بمجال العلاقات العامة على النحو التالي:

- **تطور وسائل الاعلام:** ففي بداية الثمانينيات كان هناك سبع صحف قومية يومية، منها خمس صحف صباحية واثنتان مسائية، ويتم توزيعها في مصر ومعظم البلاد العربية (Elite, 1988). ولأول مرة يتم السماح لصحف خاصة بالصدور (Amin & Napoli, 2000). كما ازداد عدد القنوات التلفزيونية إلى 8 قنوات منها، وفي عام 1997 تم انشاء «مدينة الإنتاج الإعلامي» (MPC)، التي تحتوي على 23 استوديو تلفزيوني وقدرات تمكنها من انتاج 8500 ساعة برامجية وأكثر من 100 فيلم سنويا. وبدأ قناة الفضائية المصرية (ESC) في عام 1990، لتغطي أفريقيا والشرق الأوسط. وفي عام 1994 بدأت القناة الفضائية الثانية (Nile TV) باللغات الأجنبية. وفي عام 1998 أطلقت مصر القمر الصناعي المصري (Nilesat 101)، والذي يحمل 18 قناة تلفزيونية. وبعد ذلك تم إطلاق القمر الصناعي الثاني (Nilesat 102) والذي يحمل 100 قناة رقمية (Ayyad & Farouk, 2015).

- **التوجه نحو السوق الحر:** في التسعينيات اتجهت الدولة إلى خصخصة شركات القطاع العام، ودعمت إنشاء الشركات والمؤسسات الخاصة، وهو ما أدى إلى زيادة المنافسة بين هذه الشركات مما تطب وجود إدارات وأقسام للعلاقات العامة تتولى مهام وأنشطة بناء الصور الذهنية لهذه الشركات والمساهمة في تسويق منتجاتها وخدماتها. وبدا. ممارسة العلاقات العامة تتجه إلى تطبيق مبادئ الاتصال في اتجاهين، كما بدأ ممارسة العلاقات العامة الدولية من خلال تنظيم حملات دولية لتدعيم قطاع السياحة في مصر، خاصو بعد حادثة الأقصر الإرهابية التي راح ضحيتها عشرات السياح الأجانب. وبدأ التمييز بين وظيفتي العلاقات العامة والتسويق، واتجهت غالبية المنظمات الحكومية والخاصة إلى إنشاء إدارات العلاقات العامة والإعلام (Zaklama, 2001).

- **وكالات العلاقـات العامـة الدوليـة:** بدأت وكالات العلاقات العامة الدولية في دخول السوق المصري مع نهاية التسعينيات من خلال توقيع اتفاقيات مع وكالات العلاقات العامة المصرية، ومن أهم الشركات الدولية (Brodeur Worldwide) و (Hill & Knowlton) و (Weber Shandwick). وفي عام 1989 وقعت الحكومة المصرية اتفاقية مع تحالف يضم مجموعة من وكالات العلاقات العامة الأمريكية يسمى (Bannerman & associates) وذلك لتوثيق العلاقة مع الإدارة الأمريكية، وتولى هذا التحالف تنظيم اجتماعات الحوار الاستراتيجي بن مصر وأمريكا، وساهم في دخول مصر ضمن التحالف الدولي في حرب الخليج الأولى عام 1991 (Ayyad & Farouk, 2015).
- الدوريات العلمية: خلال هذه الفترة صدرت ثلاث دوريات علمية محكمة في مجال الاعلام والعلاقات العامة، منها دوريتان تصدران من كلية الاعلام بجامعة القاهرة، وهما «المجلة المصرية لبحوث الاعلام» التي بدأت في 1989 وأصدر منها 39 عددا، والثانية هي «المجلة المصرية لبحوث الرأي العام» والتي بدأت في عام 1997 وصدر منها 16 عددا. كما أصدرت كلية الاعلام بجامعة الأزهر «دورية بحوث الاعلام» في عام 1995 وصدر منها 19 عدد (المرجع السابق).

4. مرحلة التكنولوجيا الجديدة والفضاء الإلكتروني (2019-2001):

كانت شبكة الجامعات المصرية ومركز المعلومات اتابع لمجلس الوزراء أول من أدخلا الانترنت في عام 1993، وبدأ الأفراد يعرفون الدخول للإنترنت في عام 1993، ولكن البداية الحقيقية لاستخدام المواطنين للإنترنت في مصر كانت في عام 2002، عندما اعلنت الحكومة أن كل من لديه خط هاتف ثابت وجهاز كمبيوتر يمكنه الدخول للإنترنت بتكلفة المكالمات لمحلية. ولذلك ارتفع عدد مستخدمي الانترنت في مصر من 0.7% فقط في 2000 إلى حوالي 12.9% في عام 2008 (ITU, 2008).

وقد وصلت هذه النسبة إلى 35.6% في عام 2012 لتكون مصر في الترتيب الثاني إفريقيا، بعد نيجيريا، في نسبة الدخول للإنترنت (ITU, 2013). وفي يونيو 2019، بلغ عدد مستخدمي الانترنت في مصر 49.3 مليون مستخدم، وهو ما يمثل نسبة 47.7% من

عدد السكان. كما يلاحظ ارتفاع نسبة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مصر، فنجد أن عدد مستخدمة الفيسبوك بمفرده وصل إلى 35 مليون مستخدم في منصف 2019، وهو ما يمثل حوالي 34.0% من عدد السكان (ITU, 2019).

- وخلال هذه الفترة يمكن رصد مجموعة من التطورات المرتبطة بتاريخ العلاقات العامة، منها:

- شهد عام 2006 حدثين مهمين: الأول انعقاد مؤتمر الجمعية العلاقات العامة الدولية (IPRA) في مدينة شرم الشيخ المصرية، وهو ما مثل فرصة جيدة لممارسي العلاقات العامة وباحثيها للتواصل مع خبراء علاقات عامة من كافة دول العالم لمناقشة الاتجاهات المعاصر في مجال العلاقات العامة والتحديات التي تواجها. والثاني استضافة الجامعة الأمريكية بالقاهرة لمؤتمر الجمعية الدولية لبحوث الاتصال ووسائل الاعلام الذي ركز على استخدام التكنولوجيا الجديدة في مجال الاتصال والاعلام (IAMCR) والذي كان فرصة كبيرة أيضا لتواصل الباحثين المصرين مع باحثي الاتصال من مختلف دول العالم.

- تشير نتائج البحوث التي اجريت في مصر في العقد الأول من الألفية الجديدة أن غالبية المنظمات أنشأت مواقع الكترونية لها على الانترنت، وقد أشارت هذه البحوث إلى مجموعة من النتائج:

✓ اعتبرت المنظمات غير الحكومية أن الانترنت هي أهم وسيلة اتصال يمكن استخدامها في التواصل مع الجمهور ومناقشة القضايا المختلفة.

✓ تستخدم المنظمات الربحية وغير الربحية مواقعها الالكترونية بفاعلية في تقديم المعلومات لجمهورها، وأن كانت لازالت لم تستخدم امكانيات الموقع الالكتروني في تفعيل الاتصال التفاعلي مع هذه الجماهير.

✓ ساهمت الموقع الالكترونية للمنظمات المختلفة من تدعيم القدرات الاتصالية لهذه المنظمات في الوصول إلى جماهيرها الأساسية بعيد عن وسائل الاعلام كوسيط بين الطرفين.

✓ قامت مجموعة من المنظمات باستخدام المواقع الالكترونية في تحقيق أهداف استراتيجية مثل إدارة سمعة المنظمة وابراز هويتها ومسئوليتها الاجتماعية.

ثانيا: تاريخ وتطور العلاقات العامة في الإمارات:

ارتبط تطور العلاقات العامة في الإمارات بالتطورات التي شهدتها الدولة في العقود الأربعة الماضية منذ اتحاد الإمارات السبعة في عام 1971، وتشكيل «الإمارات العربية المتحدة». فمنذ ظهور الاتحاد شهدت الدولة تطورات سريعة ومتلاحقة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية انعكست على تطور مجال عمل وممارسة العلاقات العامة. وكان للتطور الاقتصادي وتطور وسائل الإعلام دورا مهما في تزايد الاهتمام بالعلاقات العامة في المجالين الأكاديمي والعملي. ويمكن تحديد أربع فترات زمنية لتطور العلاقات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة منذ الاستقلال، وهي:

1. البدايات الحقيقية للعلاقات العامة (1980-1971):

في هذه المرحلة شهدت الامارات تطورات اقتصادية وإعلامية كبيرة، خاصة بعد تنامي الثروة النفطية وتدفق الوافدين من كافة جنسيات العالم للعمل في القطاعات المختلفة في الدولة، ويمكن رصد مجموعة من الملامح المرتبطة بتطور العلاقات العامة في هذه الفترة:

- انشاء وزارة الاعلام والثقافة في عام 1971، وكان من أهدافها تدعيم وعي المواطنين بمسئولياتهم وواجباتهم في بناء مجتمع معاصر، والاعلام عن كافة الأحداث والفعاليات التي تُنظم في الدولة داخليا وخارجيا، وتعزيز الوعي بالتراث الثقافي الاماراتي، والتسويق للسياحة في دولة الامارات (Al-Ajel, 2004). فكانت هذه الأهداف محفزا للدوائر والهيئات الحكومية في المشاركة في تحقيق هذه الأهداف من خلال تنظيم الفعاليات ذات البعد الوطني والقيام بمسئولياتها المجتمعية.
- بعد منتصف السبعينيات، ومع التطور الاقتصادي، ازداد عدد الوافدين للعمل في الدولة، كما بدأت الاستثمارات الأجنبية تتدفق من دول العالم، وهو ما لفت انتباه شركات ووكالات العلاقات العامة الدولية في افتتاح فروع لها في دبي، وكان من أهم هذه الوكالات (Pan Gulf PR, Bain Euro RSCG, Gulf Hill and Knowlton, Headline PR)، وهو ما ساعد على تطور صناعة العلاقات العامة في الدولة (Kirat. 2005).
- تطور وسائل الاعلام: شهدت هذه الفترة تطورات سريعة في مجال وسائل الإعلام أيضا. ففي عام 1969 صدرت صحيفة الاتحاد التي تصدر من أبو ظبي، وهي

صحيفة يومية لازالت تصدر حتى تاريخه، وفي عام 1970 ظهرت صحيفة الخليج التي تصدر من الشارقة، وهي صحيفة خاصة أسسها الأخوين «تريم عمران تريم» و «عبد الله عمران تريم»، واستمرت الصحيفة في الصدور لمدة عامين، وعادت للصدور مرة أخري في يناير 1980، وظهرت صحيفة الوحدة في عام 1973 تلتها صحيفة الفجر بعد ذلك بعامين، وفي عام 1979 ظهرت صحيفة Khaleej Times تلتها صحيفة البيان في عام 1980 اللتان تصدران من إمارة دبي.

وفي المجال السمعي البصري ظهرت المحطات الإذاعية والتلفزيونية منذ بداية السبعينيات، حيث بدأ البث الإذاعي في 1971، والبث التلفزيون في 1972. ويوجد اليوم العديد من المحطات الإذاعية والقنوات الفضائية في مختلف إمارات الدولة، وظهرت المؤسسات الإعلامية مثل مؤسسة أبو ظبي للإعلام ومؤسسة دبي للإعلام ومؤسسة الشارقة للإعلام، وكذلك ظهرت مدينة دبي الإعلامية التي استقطبت أكثر من 24 شركة بث تلفزيوني عربية ودولية (قيراط، 2006). وقد كان لظهور وسائل الاعلام المطبوعة والمسموعة والمرئية دورا في تطور مجالات عمل العلاقات العامة، خاصة مع تطور الإعلان التجاري باعتباره أحد مصادر التمويل الأساسية لهذه الوسائل.

1. فترة الثمانينيات (1990-19881):

شهدت الامارات خلال هذه الفترة تطورات كبيرة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، منها تطور البنية التحتية المتميزة، ونظام السوق الحر، وتنامي القدرة الشرائية للفرد لارتفاع معدل الدخل السنوي الذي يعد من الأعلى بين دول العالم، وكان من نتيجة ذلك:

- انتشار الشركات متعددة الجنسيات في كافة المجالات وقيام عدد كبير من الوكالات العالمية في العلاقات العامة بافتتاح فروع لها في دبي (Ayesh, 2005). وكانت دبي هي مركز لهذه الوكالات في منطقة الشرق الأوسط.
- تزايد حدة المنافسة بين الشركات التجارية، فبدأت الشركات الخاصة والدوائر الحكومية في إنشاء أقسام إدارية للعلاقات العامة، ومع منتصف الثمانينيات كان لدى 63.0% من هذه الدوائر والهيئات أقسام مستقلة للعلاقات العامة، أما بقية الهيئات والدوائر والمنظمات التي ليس لديها هذه الأقسام المستقلة فكانت تمارس أنشطة العلاقات العامة من خلال وحدات وأقسام إدارية أخرى مثل أقسام الموارد البشرية والتسويق والمبيعات، أو تستعين بمكاتب ووكالات خاصة لتنفيذ أنشطة ومهام العلاقات العامة (الخاجة، 1985).

- تنامي دور الامارات العربية على المستوى الإقليمي والعربي في تجسير الخلافات بين الدول العربية، وتقديم الدعم المادي لكثير من البلدان العربية والإسلامية، ودورها في تأسيس مجلس التعاون الخليجي في عام 1981. وهو ما أدى إلى تنامي الاستثمارات الإماراتية في هذه الدول. وقد انعكس ذلك على السمعة الإيجابية لدولة الإمارات العربية المتحدة على المستوين الإقليمي والدولي، وهو ما تطلب وجود كوادر وهيئات تتولى إدارة هذه السمعة، وكذلك شركات ووكالات العلاقات العامة والتسويق، مثل شركة النشر التي أنشأها ماجد الغرير (Pangulf Publicity) في عام 1981، وشركة تمارا (Tamara) التي أنشأها أنيس الخلاف وتوني حسين ونسيب صعب في عام 1989 (Badran, 2015).

2. فترة التسعينيات (1991-2000):

شهدت فترة التسعينيات تطورات مهمة في المجال الاقتصادي والإعلامي والتعليمي كان له آثر مهم على تطور العلاقات العامة وتزايد دورها في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات الحكومية والخاصة، ومن أهم هذه التطورات:

- تزايد اهتمام المنظمات والهيئات والدوائر الحكومية والخاصة بدور العلاقات العامة، وأضحى لدى هذه المنظمات بمختلف مجالات عملها أقسام إدارية للعلاقات العامة والاتصال المؤسسي، ومن النماذج الناجحة في هذا المجال شركة طيران الإمارات، شركة أبو ظبي للبترول (ADNOC) وبلدية دبي والقيادة العامة لشرطة دبي (Ayish and Kruckberg, 1999).

- بروز دور الجامعات والمؤسسات الأكاديمية في تدريس العلاقات العامة وتدريب ممارسيها في الدوائر والهيئات الحكومية والخاصة. فقد بدأ تدريس تخصص العلاقات العامة في جامعة الإمارات عام 1995، ثم توالى انشاء برامج العلاقات العامة في الجامعات المختلفة مثل جامعة الشارقة في عام 1997، وجامعة زايد في عام 1998.

- تزايد عدد دارسي وممارسي العلاقات العامة في الجامعات المختلفة، حيث بلغ عدد المسجلين في تخصص العلاقات العامة في جامعة الشارقة 136، منهم 98 طالبة و38 طالبا. ومنذ نهاية التسعينيات بدأ خريجو هذا التخصص (16 طالبة) في تولى مهام وأنشطة الاتصال والعلاقات العامة في الدوائر الحكومية والخاصة (Kirat, 2005).

- تزايد عدد البحوث العلمية والكتب الدراسية المنشورة في مجال العلاقات العامة في الدولة. وقد ركزت هذه البحوث على دراسة واقع ممارسة العلاقات العامة في المنظمات المختلفة، مع تقديم توصيات مهمة لتطوير أقسام وإدارات العلاقات العامة في هذه المنظمات.

- تحول القنوات التلفزيونية الإماراتية إلى البث الفضائي، حيث بدأت قناة أبو ظبي بثها الفضائي في عام 1992، ثم قناة دبي في عام 1993، تلتها قناة الشرقة الفضائية في عام 1996. وقد كان هذا التحول مهما في نقل ثقافة وعادات وتراث دولة الإمارات على المستوين الإقليمي والدولي، وربطت المواطنين في مختلف دول العالم ببلدهم. وهو ما أتاح فضاء مهما لتعزيز صورة دولة الإمارات وسمعتها على المستوى الدولي.

3. فترة الألفية الثالثة (2019-2000).

شهدت هذه الفترة التحولات المتنامية في مجال التكنولوجيا الرقمية وما قدمته لمجال عمل العلاقات العامة من إمكانيات هائلة في استخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي في مجال عمل العلاقات العامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات المختلفة. ويمكن رصد مجموعة من التطورات في هذه الفترة:

- في مجال التكنولوجيا الجديدة تأتي الإمارات في مقدمة الدول العربية في تطبيق واستخدام وسائل الإعلام الجديدة في مختلف المنظمات، فيلاحظ أن عدد مستخدمي الإنترنت في الإمارات ارتفع من 735 ألف في عام 2000 إلى ما يقرب من 6 مليون في عام 2012، بما يمثل 71.0% من عدد السكان البالغ عددهم 8.265 مليون نسمة، ووصل هذا العدد إلى 9.38 مليون بنسبة اختراق 96.9.6% من عدد السكان البالغ 9.682 مليون نسمة في 31 مارس 2019 (ITU, 2019). وقد انشئت كافة المنظمات الحكومية والخاصة مواقع لها عبر الإنترنت لتفعيل التواصل المستمر بينها وبين جماهيرها. حيث تتيح لها هذه المواقع النفاذ إلى جمهورها بفاعلية، ويمكنها إدارة مضمون هذه المواقع، وتحقيق الاتصال التفاعلي.

- كما تعد الإمارات أيضا من أكثر الدول استخداما للهاتف المحمول على مستوى العالم حيث وصل إجمالي عدد الاشتراكات الفعّالة في 2016 إلى أكثر من سبعة عشر مليون مشترك، وهو ما يقدر ب 203 هاتف لكل 100 فرد من عدد السكان البالغ

حوالي 8.5 مليون نسمة. وتشير احصائيات اللجنة الدولية الخاصة بالتنمية الرقمية أن الإمارات جاءت في المرتبة الحادية عشر عالمياً في نسبة انتشار مستخدمي الإنترنت السريع عبر شبكات الهاتف النقال «Mobile-Broadband». كما تشير الاحصائيات إلى أن نسبة عدد مستخدمي الإنترنت السريع عبر شبكات الهاتف المحمول بلغت 89% من إجمالي عدد السكان، يليها المملكة المتحدة التي سجلت نسبة انتشار بلغت 87,2%، ثم النرويج بنسبة انتشار 85,7%. وأوضح التقرير أن الإمارات حلت في المرتبة الثانية عالمياً في نسبة انتشار شبكات التواصل الاجتماعي بين مستخدمي الإنترنت بنسبة بلغت 81% وذلك بعد كندا التي سجلت نسبة انتشار بلغت 82%. (ITU Report, 2016). وقد مكن هذا التطور المنظمات المختلفة من إنشاء تطبيقات لها على الهواتف المحمولة لمساعدة فئات الجمهور والمتعاملين من إنجاز التعاملات المختلفة إلكترونيا.

- برزت خلال هذه الفترة الجمعيات المهنية في العلاقات العامة، ومنها جمعية الشرق الأوسط للعلاقات العامة (MEPRA) التي أنشئت في دبي في عام 2001، كهيئة غير ربحية تضم ممارسي العلاقات العامة في دول الخليج العربي، وتهدف لتطوير معايير ممارسة العلاقات العامة، ووضع ميثاق أخلاقي لممارستها، وتقديم التدريب المناسب لممارسة العلاقات العامة والاتصال الحكومي وفق المعايير الدولية (Badran, 2015)، كما تم انشاء جمعية العلاقات العامة الإماراتية (EPRA) في عام 2002 في أبو ظبي لتطوير وظيفة العلاقات العامة في الدولة ووضع ميثاق الممارسة المهنية لهذه الوظيفة، وتنظيم منتديات ولقاءات دورية لمناقشة التحديات التي تواجه ممارسة العلاقات العامة (Kirat, 2004).

- ومن التطورات المهمة خلال هذه الفترة، قيام المركز الإعلامي لحكومة الشارقة في عام 2012 بتنظيم «المنتدى الدولي للاتصال الحكومي»، والذي يهدف إلى تطوير منظومة العلاقات العامة والاتصال الحكومي في دولة الإمارات والمنطقة العربية. ومنذ ذلك الحين يتم تنظيم هذا المنتدى سنويا، وكانت الدور السابعة له في مارس

2019. ويستقطب المنتدى اهتماماً دولياً بارزاً من باحثي وممارسي العلاقات العامة والإتصال الحكومي من مختلف الدول ويحضره مجموعة من القيادات السياسية والفكرية والأكاديمية العالمية[1] (SGMB, 2019a).

- في عام 2012، قام المركز الاعلامي لحكومة الشارقة بإنشاء «جائزة الشارقة للاتصال الحكومي» والتي تهدف إلى ترسيخ أفضل الممارسات المهنية في قطاع الاتصال الحكومي في الدولة ومنطقة الخليج العربي، وتساهم الجائزة في تثمين جهود المؤسسات المحلية والإقليمية والمجموعات والأفراد، ودعم إنجازاتهم وإبداعاتهم التي تساهم في تحقيق تواصل أفضل مع الجمهور، وإيجاد شراكة حقيقية بين الجهات الحكومية وصناع القرار من جهة وبين فئات الجمهور من جهة أخرى.

وتضم الجائزة أكثر من 14 فئة، منها: فئة أفضل ممارسة، وفئة المتحدث الرسمي، وفئة أفضل موقع إلكتروني، وفئة أفضل إدارة للأزمة، وفئة أفضل حملة إعلامية. ويتم تحكيم هذه الفئات من قبل لجنة تحكيم متخصصة. وقد ساهمت هذه الجائزة في تطوير ممارسة العلاقات العامة والاتصال الحكومي في الدوائر والهيئات الحكومية في دولة الإمارات ومنطقة الخليج العربي من خلال تطوير الممارسات الحديثة في العلاقات العامة، وترسيخ المنافسة بين الدوائر والهيئات الحكومية في الارتقاء بأساليب هذه الممارسة (SGMB, 2019b).

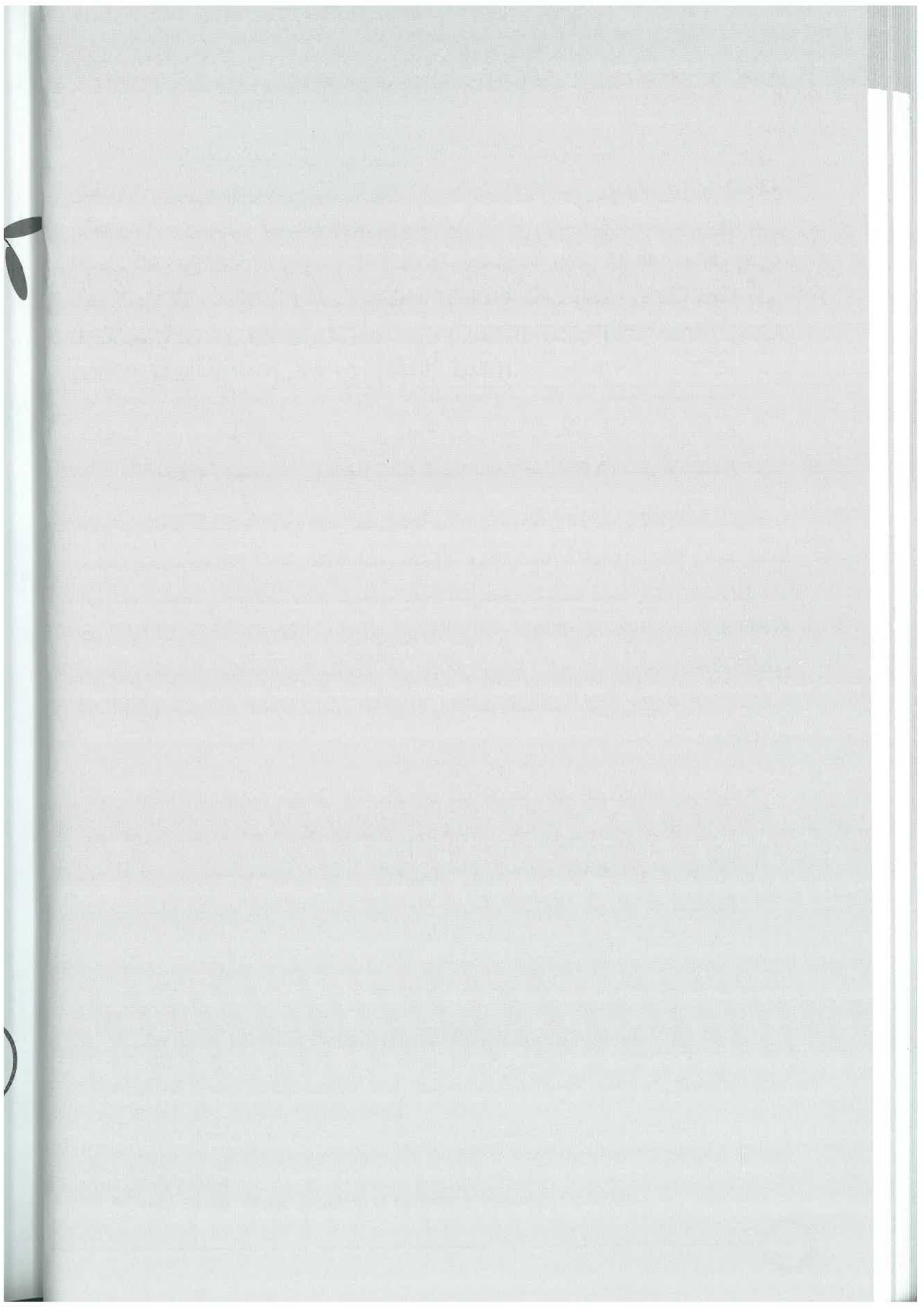
- في عام 2001، تم إنشاء مدينة دبي للإعلام مارة، كمدينة إعلامية متكاملة، وكبيئة محفزة للإبداع المهني، وتعتبر مدينة دبي للإعلام منطقة حرة تملكها شركة دبي القابضة وهي مخصصة للعمل الإعلامي بكافة أشكاله. وتضم المدينة مجموعة من الشركات الإعلامية والإعلانية العربية والعالمية بهدف التبادل المعرفي والخدمي في ريادة الأعمال والتطوير.

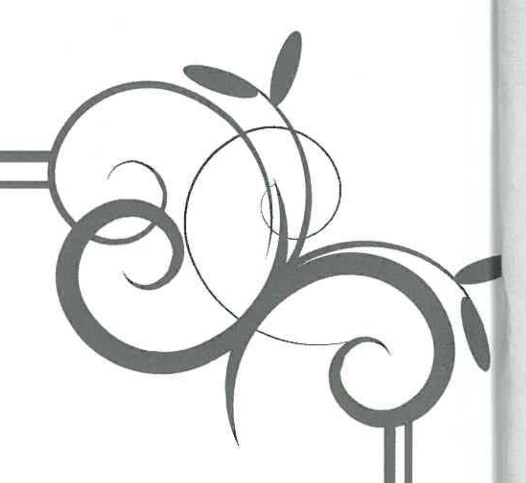
---

[1]. Like:

- Alex Aiken, Executive Director, UK Government Communications – UK
- Gavin Anderson, Director of the British Council (UAE)
- Simon Anholt policy advisor and founder of the "Good Country", "Good Country Index" and "Nation Brands Index" – UK
- Heath Slawner, motivational speaker and marketing consultant – Canada
- Martin Roeske, Senior Manager, Public Policy and Government Relations, Google Middle East.
- Sean Spicer, Press Secretary of the White House (2017) – USA

وتشتمل قطاعات مدينة دبي للإعلام أنشطة متنوعة تتضمن خدمات الإعلام والتسويق، والطباعة والنشر، والسينما وخدمات الإنتاج، والبث الإعلامي، وتصميم وإدارة المواقع الإلكترونية، وبرمجيات الوسائط المتعددة ووكالات الأنباء والمعلومات. وتضم مدينة دبي للإعلام أكثر من 1500 شركة من 142 جنسية، ويعمل فيه حوالي 25 ألف موظف وفني، تتخذ العديد من الشركات الإعلانية والقنوات الإعلامية محلياً وإقليماً وعالمياً مدينة دبي للإعلام مقراً لها مثل قناة العربية، وقناة دبي، (CNBC)، وشبكة (Showtime)، وشبكة (OSN)، وشبكة (CNN) وقناة الآن (DMC, 2019).

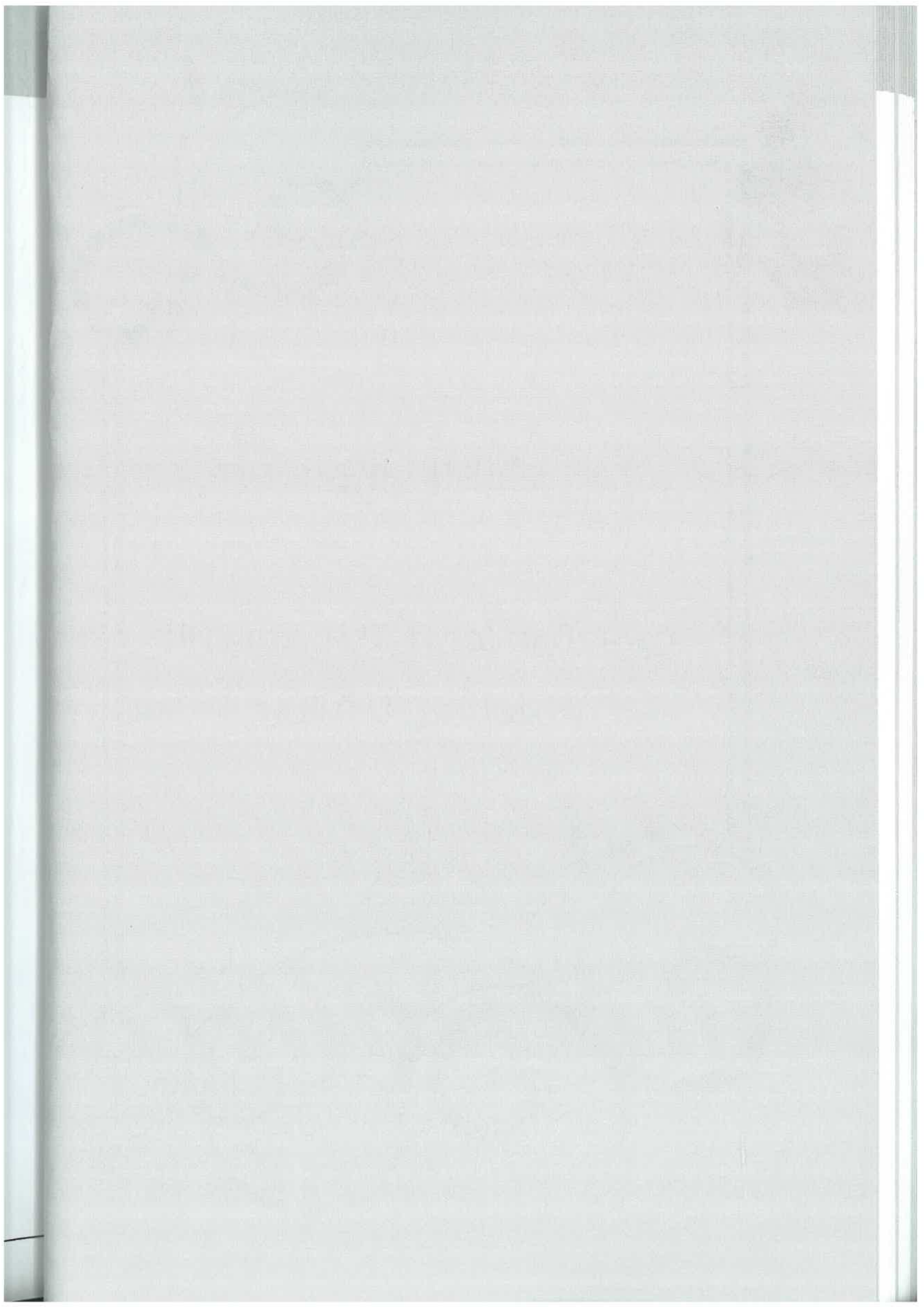




الفصل الثالث

الاتجاهات المعاصرة في العلاقات العامة





شهدت العلاقات العامة والاتصال الحكومي منذ بداية الألفية الجديدة مجوعة من التطورات على المستوى الأكاديمي والعلمي، وارتبطت هذه التطورات بالتطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. وبرزت العديد من المجالات الجديدة المرتبطة بهذه بوظيفة العلاقات العامة كأحد أهم الوظائف الإدارية التي تسهم في تكيف المنظمات مع بيئتها وتساعدها في البقاء والاستمرار في ظل هذه البيئة المتغيرة ودرجة المنافسة المتنامية، ومن أهم هذه المجالات والتطورات: تنامي مفهوم العلاقات العامة الرقمية، وبروز مفهوم إدارة سمعة المنظمة، والعلاقات العامة الدولية، والتسويق السياسي. وفيما يلي عرض لهذه التطورات.

أولا: العلاقات العامة الرقمية:

منذ بداية الألفية الثالثة، والعالم يشهد تطورات متلاحقة في التكنولوجيا الرقمية، والتي شهدت تنامي شبكة الإنترنت وظهور الهواتف الذكية، وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي، والتطبيقات المختلفة على الهواتف الذكية. وقد كان لهذه التطورات انعكاسات كبيرة على مجال العلاقات العامة والاتصال الحكومي من جوانبها الاكاديمية والعملية. وأضحت المواقع الالكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي من أهم الوسائل والأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات والدوائر الحكومية والشركات الخاصة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتأتي أهمية الإنترنت من تلك التطورات السريعة التي تشهدها سواء في خصائصها الفنية كوسيلة اتصال، أو في عدد مستخدميها. فقد زاد عدد مواقع الإنترنت من 50 موقعا فقط عام 1991 إلى 74 ألف موقع عام 1994، وبلغ هذا العدد 200 مليون موقع وصفحة ويب على محركات البحث المختلفة عام 1997 (Dykehouse, 2010). ولذلك يقدر الباحثون بأنه في الوقت الذي تتضاعف فيه شبكة الإنترنت كل 11 شهرا، فإن شبكة المعلومات الدولية، أو ما يسمى بالشبكة النسيجية WWW، تتضاعف كل 53 يوما فقط (Ashcroft & Hoey, 2001).

أما فيما يتعلق بعدد مستخدمي الإنترنت، وعندما يتم مقارنتها بوسائل الاتصال الأخرى، يلاحظ أنه بينما أخذ الراديو وقتا من 40 إلى 50 عاما ليبلغ عدد مستمعيه 50 مليونا، وأخذ التلفزيون 10 سنوات ليصل عدد مشاهديه لنفس هذا الرقم، نجد أن الإنترنت كوسيلة اتصال تجاوز عدد مستخدميها رقم الخمسين مليونا في مدة لم تتجاوز 4 سنوات منذ ظهورها، بل إن هذا الرقم تجاوز 3.7 مليار مستخدم في جميع أنحاء العالم في مارس 2017 (, 2017

ITU)، ووصل هذا العدد إلى 4.54 مليار مستخدم بما يمثل 58.8% من عدد سكان العالم في نهاية يونيو 2019 (ITU, 2019).

مفهوم العلاقات العامة الرقمية من المفاهيم التي مرت بعدة مراحل وأخذت عدة مسميات حتى استقر هذا المفهوم. فقد ارتبط هذا المفهوم بمصطلحات مثل الانترنت، ووسائل الاعلام الجديدة، ووسائل التواصل الاجتماعي. ووفقا ل سومرفيلدت (Summerfeld et al, 2012) تم استخدام ثلاثة مصطلحات لتوصيف البحوث التي تدرس الممارسات الرقمية للعلاقات العامة، وهي: العلاقات العامة عبر المواقع الإلكترونية (web-based PR)، وبحوث العلاقات العامة الإلكترونية (online PR)، والبحوث التي تعتبر أن توظيف الإنترنت هو محور ممارسة العلاقات العامة المعاصرة (Internet-related/focused PR).

ويعرف الباحثون العلاقات العامة الرقمية بأنها إدارة الاتصال بين المنظمة وجمهورها من خلال استخدام تطبيقات الإنترنت بما تتضمنه هذه التطبيقات من الموقع الإلكتروني، والألعاب الإلكترونية، وخدمات الرسائل النصية التي تقدم المعلومات عبر الإنترنت ودمج النصوص والجرافيك والصور ومقاطع الفيديو، وبالتالي يمكن تصنيف العلاقات العامة الرقمية في فئتين توضحان تطورها ومجالات توظيفها، وهاتان الفئتان هما:

- العلاقات العامة التي تستخدم التطبيقات (Web 01) وتسمى (PR-1): وهنا تعتمد العلاقات العامة الرقمية على توظيف الموقع الإلكتروني والبريد الإلكتروني.
- العلاقات العامة التي تستخدم تطبيقات (Web 02)، وتسمى (PR-2): وتعتمد على توظيف التطبيقات التي تدعم الاتصال التفاعلي والحوار بين المنظمة وجمهورها، مثل المدونات، وتويتر، وفيسبوك، واليوتيوب، وتطبيقات الهواتف المحمولة المختلفة. وهي ما تعرف بوسائل التواصل الاجتماعي (Huang et al, 2017).

وخلال العقدين الماضيين تزايد عدد البحوث التي تتناول استخدام المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي في ممارسات العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة. وقد اتخذت هذه البحوث اتجاهات عديدة: منها ما ركز على تحليل مضمون المواقع الإلكترونية للمنظمات المختلفة بهدف تحديد أهم خصائصها وسماتها وتقييم مصداقية مضامينها؛ ومنها ما اتجه لدراسة هذه المواقع في سياق عدد من النظريات والنماذج الخاصة بالتراث العلمي في العلاقات العامة، وركز جانب من هذه البحوث على استخدامات الإنترنت في مجالات التسويق السياسي والحملات الانتخابية وتسويق القضايا السياسية للمنظمات والدول.

ومن الدراسات المهمة التي ركزت على مراجعة وتقييم 55 بحثا تناولت العلاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي ومهنة العلاقات العامة، خلال الفترة من عام 2002 إلى عام 2012ن الدراسة التي قام بها فالنتاين (Valentini, 2015)، واعتمدت الدراسة على تحليل مزايا استخدام العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي من وجهة نظر كل من الباحثين الأكاديميين والممارسين. وتناولت الدراسة أهمية وسائل التواصل الاجتماعي للعلاقات العامة، وتأثير استخدام التقنيات الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي على الجمهور، واستخدام المنظمات لوسائل التواصل الاجتماعي ودور العلاقات العامة في ذلك.

وتشير الدراسات أن غالبية المنظمات والدوائر الحكومية لديها مواقع الكترونية على الانترنت، ولديها حسابات وسائل تواصل اجتماعي تقوم بتوظيفها في تحيق أهدافها الاستراتيجية. كما تقوم هذه الدوائر بتصميم تطبيقات على الهواتف المحمولة لتسهيل التعامل مع كافة الخدمات التي تقدمها. ومن الدراسات التي رصدت انعكاسات تطور التكنولوجيا الرقمية على مجال العلاقات العامة والاتصال الحكومي، الدراسة التي قام بها خيرت عياد (عياد، 2019)، والتي توصلت إل مجموعة من النقاط على النحو التالي:

- توظيف المنظمات لمواقعها الإلكترونية كمراكز إعلامية تساهم في تحقيق اهداف الحملات الاتصالية على المستوى الدولي وفى تلبية احتياجات الإعلاميين. ويجب على المنظمات القيام بتحديث محتويات المركز الإعلامي الإلكتروني باستمرار والعمل على سهولة استخدامه وتنويع محتواه بمواد مرئية، وقد ساعدت المواقع الإلكترونية لأكبر 500 شركة أمريكية الصحفيين في الحصول على المعلومات ومثلت هذه المواقع مصدرا مهما من مصادر التغطية الصحفية للصحف الأمريكية بالنسبة للأخبار المحلية.

- يساهم الموقع الإلكتروني في إبراز المسئولية الاجتماعية للمنظمة من خلال التعريف بخططها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتأكيد على التزامها القانوني والأخلاقي. وقد ساهمت هذه المواقع من خلال ما توفره من معلومات عن برامج المسئولية الاجتماعية للمؤسسات المختلفة من تدعيم صورة هذه المؤسسات لدي المجتمع وتمكينها من إدارة سمعتها وبناء جسور ثقافية بينها.

- يساهم الموقع الإلكتروني في مساعدة المنظمة في إدارة اتصالات الأزمة من خلال تقديمه معلومات فورية عن رد فعل المنظمة وجوانب معالجتها للأزمة ويمثل توثيقا للبيانات الصحفية

وتغطية وسائل الإعلام لهذه الأزمة. كما تعد وسائل التواصل الاجتماعي فاعلة في إدارة الأزمات بالنسبة للمؤسسات والهيئات الحكومية خاصة في المجال الصحي والبيئي على المستوى الوطني مثل انتشار الفيروسات والأمراض.

- ويمكن توظيف الإنترنت بفاعلية في تعبئة المشاركة السياسية للمواطنين، حيث أشارت الدراسات إلى وجود علاقة بين كثافة تعرض الأفراد للأخبار السياسية عبر الإنترنت من جانب وكثافة مشاركتهم في النقاش السياسي عبر شبكات التواصل الاجتماعي.
- يدرك الممارسون عددا من المزايا والمنافع لمواقع مؤسساتهم عبر شبكة الإنترنت مثل تدعيم التواصل بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة، وبناء علاقات جيدة مع وسائل الإعلام والقائمين عليها والحصول على نسبة تغطية أكبر في هذه الوسائل والمساعدة في قيام العلاقات العامة بأداء وظائفها التقليدية بفاعلية أكبر.
- تمثل وسائل التواصل الاجتماعي منصات حيوية في تنفيذ الحملات الإعلامية وتساعد المنظمات في إجراء البحوث، وإدارة سمعة الشركات، وتجميع مصالح العملاء، وتأتي فعالية وسائل التواصل الاجتماعي في الحملات الإعلامية من قدرتها على تحقيق الاتصال التفاعلي مع الفئات المستهدفة خاصة فئة الشباب،
- أهمية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لزيادة التفاعل مع الجمهور وإتاحة الفرصة له للتعبير عن آرائه وتدعيم الدور الاجتماعي للعلاقات العامة وزيادة الثقة في ما تنشره العلاقات العامة من معلومات. وبالتالي يمكنها تطوير الاستراتيجيات الاتصالية للمنظمة

ثانيا: العلاقات العامة الدولية:

على الرغم من أن بدايات العلاقات العامة الدولية تعود لفترة ليس بالقصيرة، إلا أنها اكتسبت زخما كبيرا في العقدين الماضيين، وأصبحت اليوم أحد المجالات الأساسية في العلاقات العامة، وبدأت دول العالم في تصميم حملات العلاقات العامة لكسب تأييد الرأي العام الدولي لسياساتها وأفعالها، وكذلك للترويج السياحي على المستوى الدولي. كما كان لانتشار القنوات الفضائية ووسائل الاتصال والحديثة مثل الإنترنت دورا مهما في دعم هذا المجال من خلال قدرتها على اختصار عاملي الزمن والمسافة بين دول العالم المختلفة. وأصبح للشعوب صوتا وتأثيرا في الرأي العام الدولي مثل صوت الحكومات. وبينما لجأت

الحكومات في دول العالم الثالث لوكالات العلاقات العامة الدولية لتحسين صورتها وتبرير أفعالها، نجد أن الشعوب لجأت للإنترنت للتعبير عن تطلعاتها ومطالبها.

وتوفر العلاقات العامة في دول العالم المختلفة اليوم فرصاً كبيرة لتوسيع وكالات العلاقات العامة في الولايات المتحدة وفي الخارج، وشجع ذلك كثير من الشباب لدخول هذا الحقل المتنامي، فالعلاقات العامة يمكنها مساعدة المنظمات عبر الدولية في التكيف مع بيئاتها المختلفة. فالشركات الأمريكية الدولية تعمل في ظل ثقافات مختلفة، وهو ما يتطلب منها وجود قسم علاقات عامة متميز يمكنه إدارة القضايا في هذه البيئات والاستجابة لتطلعات الشعوب فيها. ومع ظهور العولمة الاقتصادية ونمو التجارة الدولية برز عدد من وكالات العلاقات العامة الأمريكية لتطوير مهام العلاقات العامة على المستوى الدولي.

ولإدراكها لأهمية الرأي العام الدولي ولحرصها على تحسين صورتها، قامت كثير من الدول الغربية بإنشاء قنوات فضائية موجهة لشعوب دول العالم الثالث ومنها الدول العربية وذلك لعرض رؤى ووجهات نظر هذه الدول تجاه قضايا المنطقة العربية وللتأثير في الرأي العام العربي, فالولايات المتحدة الأمريكية أنشأت قناة الحرة، والمملكة المتحدة أنشأت قناة ال بي بي سي العربية، بل أن كثيرا من الباحثين يرون أن المساعدات الاقتصادية التي تقدمها الدول الغربية لدول العالم الثالث تأتي في إطار تحسين الصورة الذهنية للدول المانحة لدي شعوب الدول النامية.

وإذا عدنا لبدايات العلاقات العامة الدولية كأحد مجالات هذا التخصص، يشير الباحثون إلى أن بداية ظهور هذا المجال كانت في الخمسينات كأداة تسويقية في أوروبا وأمريكا اللاتينية. وقد انعكست هذه البدايات للممارسة الدولية للعلاقات العامة في ظهور جمعية العلاقات العامة الدولية (International Public Relations Association IPRA) ، والتي أنشئت في عام 1955 برئاسة السيد Tom Clark مدير المكتب المركزي البريطاني للمعلومات، وكان لها دورا كبيرا في تطوير تبادل المعلومات بين الممارسين في مختلف أنحاء العالم، وتعقد هذه الجمعية مؤتمراً كل عاميين وهو ما ساعد ذلك على تطوير المارسة المهنية والتأصيل العلمي للعلاقات العامة في معظم دول العالم.

وكان للحكومات والمؤسسات الدولية دورا مهما في دعم ممارسة العلاقات العامة على المستوى الدولي. فالحكومات الوطنية تستخدم الآلاف من ممارسي العلاقات العامة للحصول على دعم الرأي العام العالمي لسياساتها الخارجية وللترويج للسياحة فيها ولتأسيس هوية

وطنية في المجتمع الدولي، ففي عام 1944 كان هناك في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي 4135 فرداً يمثلون أشخاصاً وشركات من دول أخرى مسجلين تحت اسم "Foreign Agents"، بإشراف وزارة العدل، وقد أثار هذا الموضوع مناقشات جدلية في الكونجرس الأمريكي حول شرعية دور هؤلاء الممارسين، ومدى ترويجهم للدعاية النازية في ذلك الوقت.

وعندما تخلت أمريكا عن عزلتها وأصبحت قوة عالمية في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وكونها اليوم القوة المهيمنة في العالم بعد سقوط حائط برلين زاد توجه دول العالم المختلفة للحصول على الدعم الأمريكي سياسياً واقتصادياً، وهذا الأمر أدى إلى ازدهار العلاقات العامة للتسويق لصورة هذه الدول لدى الرأي العام الأمريكي. فعلى سبيل المثال عندما أقدم العراق على غزو الكويت في عام 1991، قامت الكويت بالاتفاق مع وكالة للعلاقات العامة في الولايات المتحدة هي (Hill & Knowlton)، لتصميم وتنفيذ حملة علاقات عامة لإقناع الرأي العام الأمريكي بمساندة قرار الإدارة الأمريكية بتحرير العراق.

وقد كان جون هيل John Hill من أكثر الباحثين والممارسين الذين أثروا العلاقات العامة الدولية. ففي عام 1956 أسس شركة Hill & Knowlton للعلاقات العامة الدولية، والتي أصبح لها فروع في لاهاي وهولندا وألمانيا وفرنسا وبلجيكا والسويد واستراليا ونيوزلندا وكندا والمكسيك وأمريكا اللاتينية، واختار ماكدونالد Carlisle McDonald كمدير للشركة ومستشاره الأول في أوروبا وكان مكتبه في باريس، وعلى الرغم من أنه تعرض لخسائر مالية كبيرة في السنوات الأولى إلا أن هذه الخسائر تحولت لأرباح فيما بعد.

وبمرور الوقت ظهرت وكالات أخرى مثل وكالة Ruder & Fin والتي كانت تتولى تحسين الصورة الذهنية لإيران في عقد الستينات، ووكالة Edelman International، ووكالة Harry Bruno & Associates، ووكالة Burson Marsteller، وقد ساهمت هذه الوكالات في توسيع مفهوم التسويق وتطبيقاته من التسويق التجاري إلى جوانب تسويقية أخري في المجالات الاجتماعية والسياسية.

ثالثا: التسويق السياسي:

يعد التسويق السياسي ابتكارا أمريكيا في الأساس، ويعكس كثيراً من خصائص النظام السياسي الأمريكي. وأصبحت الخدمات الاستشارية الاحترافية في المجال السياسي تشكل جزء كبيراً من صناعة العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي بلغ دخلها في عام 1996 ستة مليارات دولار. وقد أخذت هذه الصناعة تنتشر عالمياً، خاصة في دول أوروبا الغربية، (Baines et al, 2004)

وقد برز التسويق السياسي كأحد المجالات الأساسية للعلاقات العامة، ويعود أحد أسباب تطور هذا المجال ما تمر الديمقراطية في الدول الغربية بأزمة مع أواخر القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين، حيث يزداد معدل فقدان الثقة في الأحزاب السياسية وفي السياسيين ويتجلى ذلك في عزوف أعداد كبيرة من أفراد المجتمع -خاصة الشباب- عن المشاركة في الانتخابات، وفي الحياة السياسية بصفة عامة وتظهر استطلاعات الرأي العام ازدياد الاتجاهات السلبية نحو ممارسات الديمقراطية في الدول الغربية.

ويعتبر مفهوم التسويق السياسي كبناء معرفي حديث نسبياً، ومثير للجدل والخلاف. وتحدد اغلب تعريفات التسويق السياسي المتاحة عملية التسويق السياسي باعتبارها مرتبطة إلى حد كبير بالأنشطة الاتصالية التي تتم بين الكيانات السياسية (المؤسسات السياسية والأحزاب، أو المرشحين السياسيين) من جانب، وبين الناخبين من جانب آخر. وما زالت الدراسات التي تتناول تأثير حملات التسويق السياسي على السلوك للناخبين قليلة نسبيا، ويغلب عليها الطابع النظري، وهو أمر طبيعي في ضوء التطور التاريخي للتسويق السياسي (Baines et al, 2002)

وعلى الرغم من ازدياد الاعتماد على التسويق السياسي في الحملات السياسية والانتخابية في أوروبا، فما زال استخدامه دون الاستخدام الأمريكي. ويفسر بعض الباحثين ذلك بان التسويق السياسي هو ابتكار أمريكي يعكس خصائص النظام السياسي الأمريكي الذي يتسم بضعف أحزابه السياسية، واعتماد المرشحين على حملاتهم الانتخابية، والذي خلق بدوره مجالا سياسيا للبائعين. ولا تمارس الأحزاب السياسية والأمريكية سوى سيطرة ضعيفة على اختيار المرشحين وإدارة الحملات لانتخابية التي يتولاها المرشح بنفسه. وتتركز القرارات الأساسية في استراتيجية الحملات على كيفية بيع المرشح لجمهور الناخبين، وبالتالي تركزت بحوث التسويق السياسي في الولايات المتحدة على استخدام التكنولوجيات الجديدة، وأساليب التسويق السياسي. أما في بريطانيا حيث الأحزاب السياسية القوية، تشارك الأحزاب ذاتها في اتخاذ قرارات التسويق السياسي وتحديد خطوط وملامح الحملات الانتخابية (Lees-Marshment & Ingram, 2002)

ويهدف التسويق السياسي إلى تخطيط وتنفيذ طريقة بناء الدعم والتأييد الجماهيري لمؤسسة سياسية أو مرشح سياسي، والمحافظة على هذا التأييد من خلال خلق مزايا تنافسية لهذه المؤسسة السياسية أو الحزب أو المرشح، وذلك باستخدام استراتيجيات مخططة تعتمد على وسائل الاتصال الجماهيرية والشخصية، وغيرها من وسائل التأثير في الجماهير المستهدفة (Baines et al, 2002).

ولا يوجد حتى الآن تعريف متفق عليها للتسويق السياسي، ويعرفه ارون اوكاس بأنه تحليل وتخطيط وتنفيذ والتحكم في البرامج السياسية والانتخابية التي تضمن بناء العلاقات ذات المنفعة المتبادلة بين كيان سياسي ما أو مرشح ما وبين الناخبين، والحفاظ على هذه العلاقة من أجل تحقيق أهداف المسوق السياسي. ويحدد هذا التعريف ضمنيا مستويين من التسويق السياسي، أحدهما فلسفي والآخر إجرائي. ويشير المستوى الفلسفي إلى أن حاجة الكيان السياسي إلى زيادة عدد زبائنه أو توجهه لزيادة عددهم مبني على ثقافة الكيان السياسي ذاته. ويشير المستوى الإجرائي إلى أن هذا التوجه لابد أن ينعكس في الأنشطة الاتصالية والعملية للكيان السياسي (O'Cass, 2001)

ويري العديد من أساتذة التسويق أن كثير من مفاهيم وأساليب التسويق يمكن تطبيقها في المجالات السياسية وان عمليات تسويق السلع والخدمات تشبه إلى حد كبير عمليات تسويق الكيانات السياسية والأحزاب والمرشحين السياسيين. وبناء على ذلك يجب على السياسيين استخدام اساليب التسويق للحصول على حصة من السوق السياسي، وهو ما يحدث فعلا في عدد من الدول الغربية، حيث أصبحت الحملات السياسية تدار بطريقة إدارة الحملات التسويقية (O' Shaughnessy, 2001).

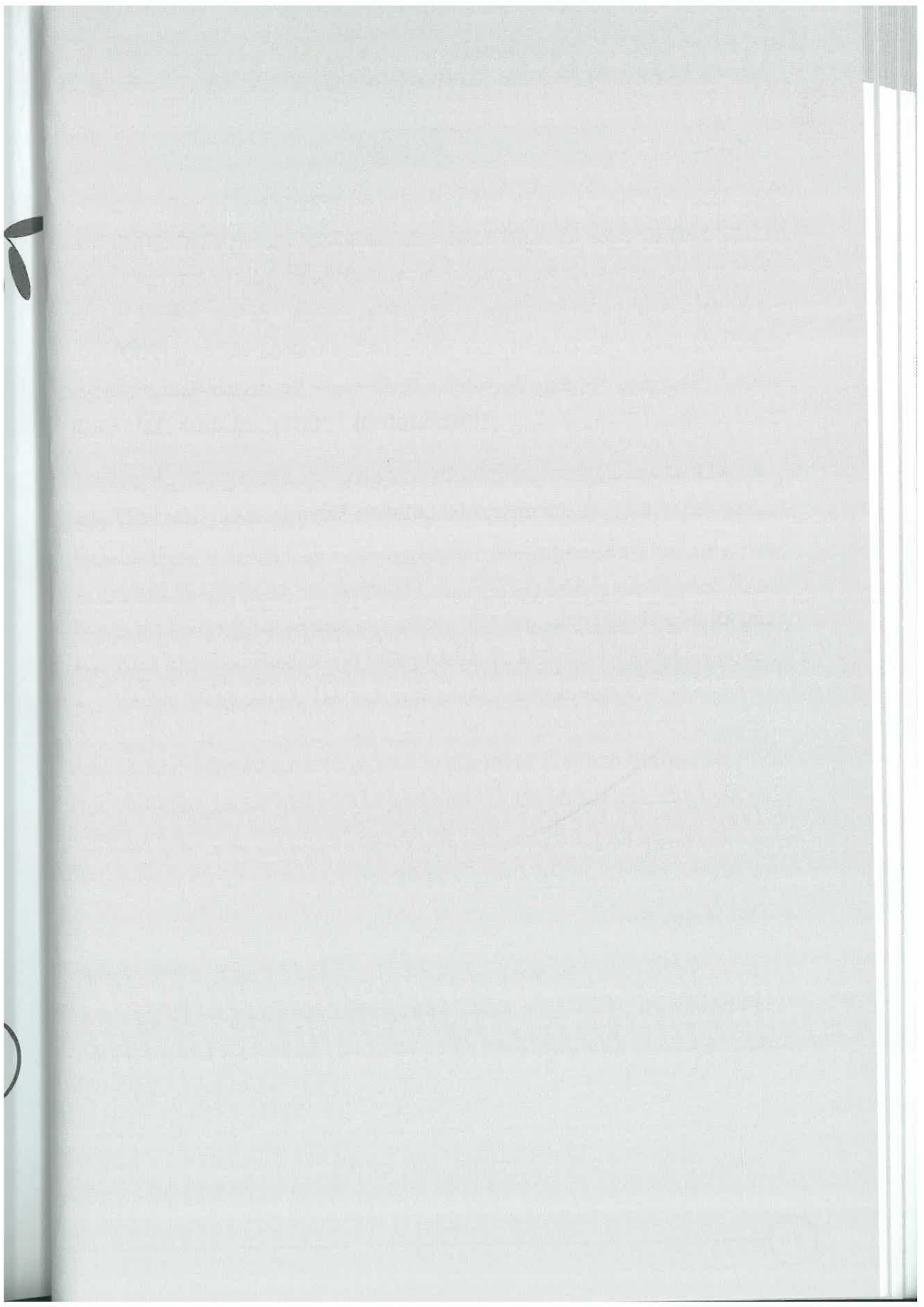
ومن بين هذه المفاهيم الجديدة في هذا المجال مفهوم التسويق السياسي الشامل Com-prehensive Political Marketing (CPM الذي طرحه «انجرام» «وليز -مارشمنت»، والذي يرى أن التسويق السياسي الشامل أكثر شمولاً من الاتصال السياسي، وأنه يمكن أن يطبق على السلوك الكلي للكيانات السياسية والأحزاب والمرشحين، وليس على الحملات السياسية والانتخابية فقط، وأنه يبني على مفاهيم التسويق، وليس على استخدام استراتيجيات وأساليب التسويق فقط.

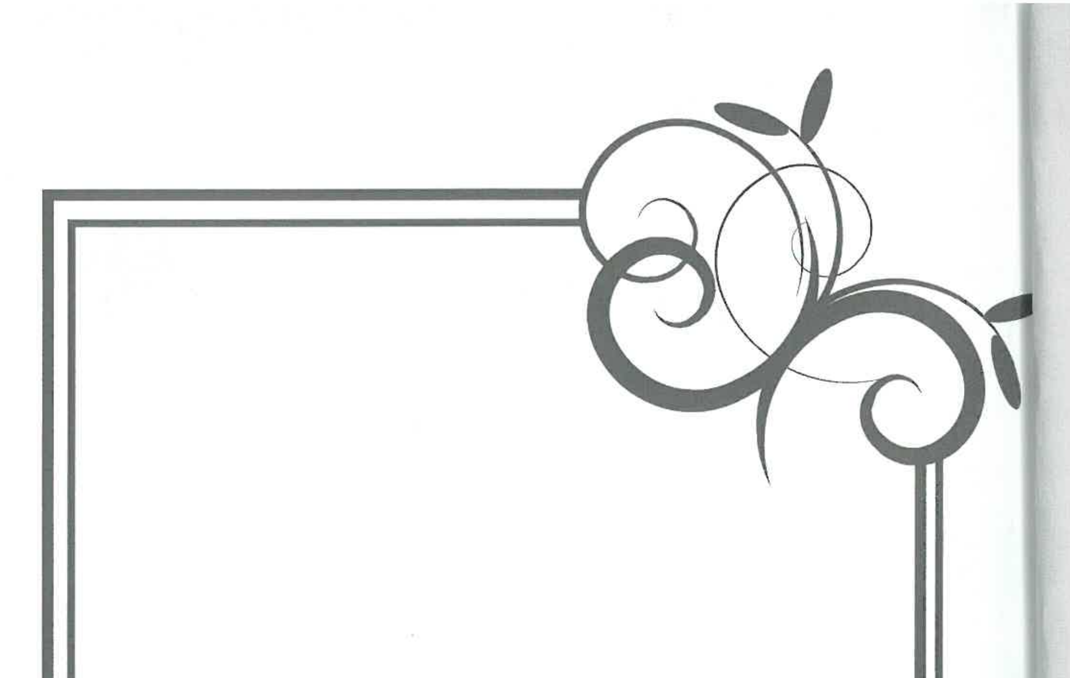
وقد بني الباحثون على هذا المفهوم مفهوم «الحزب ذو التوجه التسويقي» Marketing Oriented Party، والذي يرى أن الحزب السياسي لا يستخدم التسويق لمجرد بيع منتجه السياسي (برامجه وخططه ومرشحيه)، ولكن يستخدمه في تصميم هذا المنتج ذاته، أي أن مفاهيم التسويق يجب أن تتضمن في أي مجال من مجالات سلوك الكيانات والأحزاب السياسية، وفي سياساته وقياداته، على أساس أنها كلها تؤثر في النهاية على الناخبين المستهدفين (Lees-Marshment & Ingram, 2002).

رابعا: إدارة سمعة المنظمة (Reputation Management):

أصبح مفهوم سمعة المنظمة وإدارتها أحد المجالات الجديدة في العلاقات العامة. وفي عام 2003 عندما وضعت جمعية العلاقات العامة البريطانية تعريفا للعلاقات العامة، اعتبرت أنها تتمحور حول سمعة المنظمة، كما سيأتي التوضيح في الفصل القادم، وقد أظهرت دراسة مسحية على أكبر خمسمائة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية ونشرت في عام 2001، إن وظيفة العلاقات العامة فيها تركز بصورة أساسية على إدارة سمعة المنظمة وأن إدارة السمعة أصبحت تمثل فلسفة العلاقات العامة بها، ويمكن إن توسع مجال العلاقات العامة داخل المنظمات. (Hutton. et. al., 2001).

وظهر في السنوات الأخيرة كم كبير من الكتابات التي تتناول سمعة المنظمة. ففي عام 1997 ظهر مجلة Corporate Reputation Review، إلى جانب العشرات من الدراسات والبحوث العلمية التي نشرت في المجلات العلمية الخاصة بالإدارة، وعلى الرغم من أن إدارة السمعة ظهرت منذ عدة سنوات في الممارسة العملية، يري الباحثون أن هذا المجال لازال يحتاج لدراسات عديدة وفي بيئات مختلفة حتى يمكن الإجابة عن أسئلة عديدة منها كيفية إدارة سمعة المنظمة، وهل يمكن اعتبارها فلسفة للعلاقات العامة أم مجرد هدف من الأهداف الاستراتيجية، أم أحد مهام ووظائف قسم العلاقات العامة.

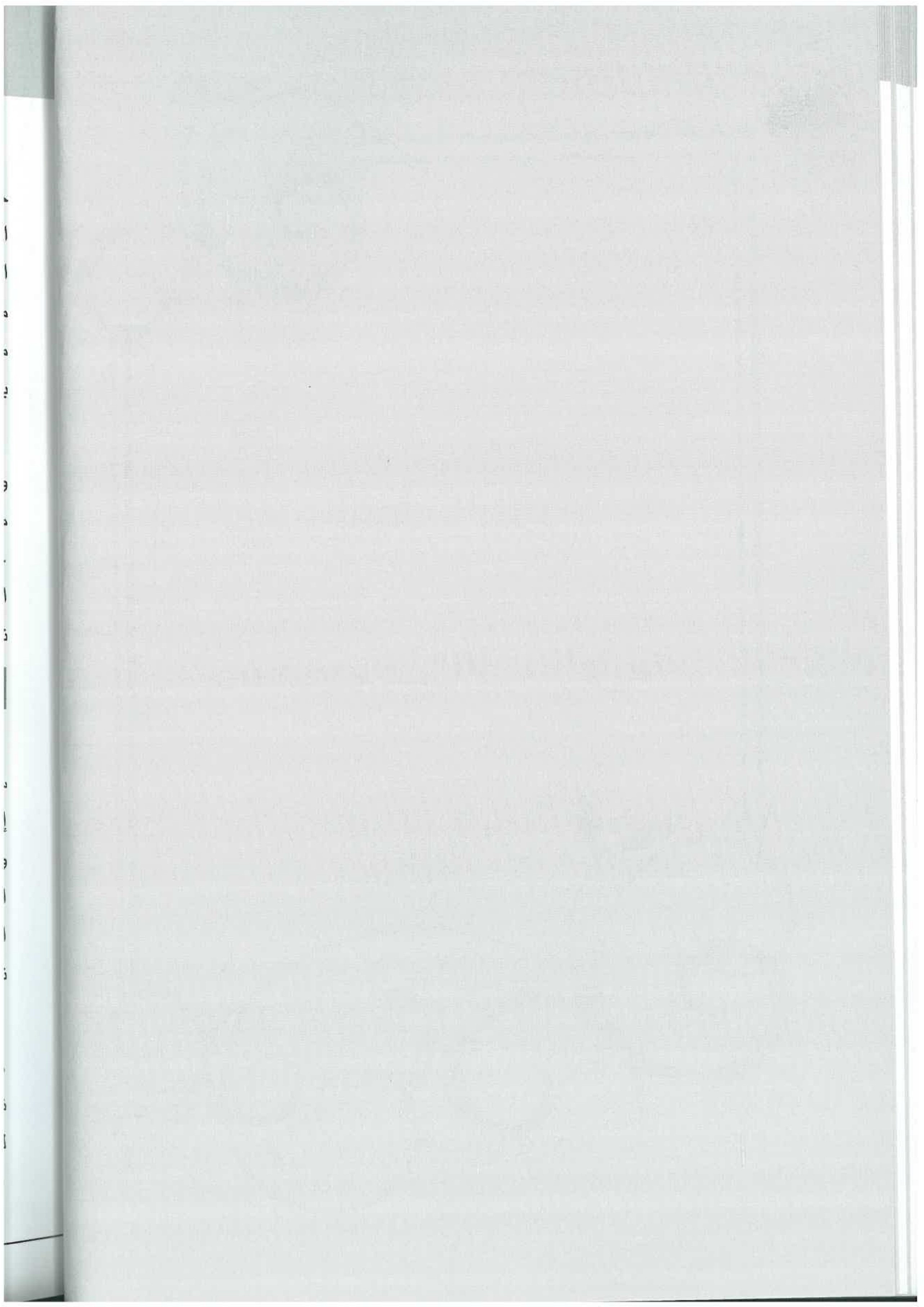




الفصل الرابع

مفهوم العلاقات العامة





اتضح من الفصل الأول أن العلاقات العامة كوظيفة إدارية واتصالية بدأت معتمدة على جهود مجموعة من الصحفيين الذين كانوا يقدمون الاستشارات للمنظمات والشركات، وظل الوضع كذلك حتى منتصف القرن عندما بدأ إنشاء كليات وأقسام أكاديمية لتدريس برامج العلاقات العامة وتأهيل وتخريج مجموعة كبيرة من الممارسين المؤهلين والقادرين على ممارسة وظيفة العلاقات العامة وفقا للأسس العلمية. وكان لهؤلاء الممارسين المؤهلين دورا مهما في تحول ممارسة العلاقات العامة من التوجه الدفاعي إلى التوجه الإيجابي الذي يأخذ بزمام المبادرة ويطبق مبادئ التخطيط الاستراتيجي المبني على إجراء البحوث العلمية.

وكان لإنشاء العديد من منظمات وجمعيات العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا دورا مهما في إضفاء البعد المهني والاحترافي على العلاقات العامة كمجال معرفي من الناحيتين العلمية والعملية، وأصبح لدينا إطار نظري ومعرفي لهذا المجال. ويوجد اليوم عدد من الدوريات العلمية المتخصصة في نشر بحوث علمية رصينة في مجال العلاقات العامة توفر رصيدا علميا محترما للباحثين والممارسين. وفي هذا السياق يتناول هذا الفصل نقطتين أساسيتين هما تعريف العلاقات العامة، ووظائفها المعاصرة.

أولا: تعريف العلاقات العامة:

يوجد ثمة اتفاق بين عدد كبير من الباحثين أنه يصعب تعريف واح للعلاقات العامة سواء على المستوى الأكاديمي أو على مستوى الممارسة (Grunig, 1992). ويرجع ذلك إلى تداخل وظيفة العلاقات العامة مع وظائف إدارية واتصالية أخرى عديدة، كما أن مجال وحدود ممارسة هذه الوظيفة تختلف من منظمة لأخرى وفقا لأهدافها ورؤيتها للعلاقات العامة. ولذلك يشير كتليب (Cutlip et al, 2000)، أنه لو تم توجيه سؤال لثلاثة من الأكاديميين وثلاثة من الممارسين عنم مفهومهم للعلاقات العامة، سنحصل على ستة تعريفات تختلف عن بعضها بشكل أو بآخر.

ويوجد مداخل ورؤى عديدة تبناها باحثو العلاقات العامة في تعريفهم لهذا المفهوم. من هذه المداخل التمييز بين تعريف العلاقات العامة من وجهة نظر الأكاديميين، ومن وجهة نظر الممارسين (Edwards, 2004)، وهناك من تبني تعريفات العلاقات العامة وفقا لتطورها التاريخي (Cutlip, 1994)، وهذا الاتجاه هو ما يتم اتباعه في هذا الكتاب للتعرف على مدى تطور مفهوم العلاقات العامة وفقا للسياق التاريخي.

وكانت هناك محاولات مبكرة لعدد من الباحثين للتأكيد على الاتصال في اتجاهين كأحد الأبعاد الأساسية في تعريف العلاقات العامة. فقد قام هاروود تشايلدز في أواخر الثلاثينات بالتأكيد على أن جوهر العلاقات العامة «ليس فقط في عرض وجهة نظر معينة، أو في تكوين الصورة الذهنية، أو تطوير علاقات قوية». وإنما تتعدى ذلك إلى المساهمة في تعديل السلوك الشخصي والجمعي بما يحقق مصالح اجتماعية».[3]

وهذه الرؤية تؤكد على المسئولية الاجتماعية للعلاقات العامة التي أصبحت في العقود التالية أحد أهم مسئوليات العلاقات العامة المعاصرة. وعلى ذلك يمكن القول أن المفهوم أحادي الاتجاه للعلاقات العامة يعتمد بشكل شبه كامل على الدعاية والاتصال ألإقناعي. أما المفهوم ثنائي الاتجاه فيركز على تبادل الاتصال والفهم المتبادل بين المنظمة والجمهور.

وقد تطورت رؤى جديدة لمفهوم العلاقات العامة خلال العقود التي تلت الحرب العالمية الثانية تركز على الاتصال والعلاقات في اتجاهين. وقد تضمنت هذه التعريفات كلمات مثل: «متبادلة» و «بين»، وهو الأمر الذي يشير إلى وجهة نظر أكثر نضجا للوظيفة. وقد ظهر هذا المفهوم التفاعلي في تعريف قاموس وبستر للعلاقات الدولية على أنها: «فن وعلم تطوير التفاهم المتبادل». وفي ذات السياق قام المعهد البريطاني للعلاقات العامة بتعريف هذه الوظيفة على أنها «تأسيس والمحافظة على تفاهم متبادل بين منظمة ما وجمهورها العام.»

وفي منتصف السبعينيات، قام ركس هارلو بجمع تعريفات العلاقات العامة منذ أوائل القرن العشرين وحتى عام 1976، وحصرها في 472 تعريفا، وقام بتحديد العناصر الرئيسية في كل منها، وتصنيف الأفكار الأساسية فيها، وتوصل إلى هذا التعرف الذي يجمع بين تعريف العناصر الأساسية للمفهوم من الناحيتين العلمية والعملية،

«العلاقات العامة هي الوظيفة الإدارية التي تساعد على تأسيس والمحافظة على قنوات اتصال متبادلة، وتحقيق الفهم والقبول والتعاون بين منظمة ما وجمهورها العام؛ وهي تتضمن إدارة المشاكل أو القضايا؛ وتساعد الإدارة على البقاء على علم باتجاهات الرأي العام والاستجابة له؛ وتركز على مسؤولية الإدارة عن خدمة المصلحة العامة؛ وتساعد الإدارة على التكيف مع بيئتها؛ وتزيد من فعّاليتها على التغيير؛ وهي في الوقت نفسه تعمل كنظام تحذير مبكر للمساعدة على توقع الاتجاهات؛ وتطبيق تقنيات البحث العلمي كأدوات أساسية لها (Harlow, 1976)

ويظهر الدور الإداري للعلاقات العامة جليا في العديد من التعريفات التي ذكرها الباحثون لهذا المفهوم. فعلى سبيل المثال يؤكد أحد هذه التعريفات أن العلاقات العامة هي فن وعلم اجتماعي لتحليل اتجاهات الجمهور نحو المنظمة، والتنبؤ بالنتائج المترتبة على هذه الاتجاهات، وتقديم المشورة للقيادة العليا، وتنفيذ البرامج المخطط لها والتي تهدف إلى تحقيق مصالح المنظمة.

ففي عام 1978 اجتمعت جمعيات العلاقات العامة الدولية في المكسيك، وخرجوا بتعريف للعلاقات العامة باعتبارها:

«فن وعلم الاجتماع الذي يتضمن تحليل اتجاهات الجمهور، والتنبوء بنتائجه، وتقديم الاستشارات لقيادات المنظمة، وتنفيذ برامج مخططة تخدم كل من المنظمة ومصالح جمهورها» (Newsom, 2002)

وفي نوفمبر 1982، تبنت جمعية العلاقات العامة الأمريكية بيانا رسميا حول العلاقات العامة، وقد حاول قادة الجمعية وضع تعريف للعلاقات العامة ركزوا فيه على مساهمات العلاقات العامة في المجتمع، وتبنوا مجموعة مهمة من النقاط هي:

- تساعد العلاقات العامة المجتمع على اتخاذ القرارات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من خلال المساهمة في تحقيق الفهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها. وهي تعمل على تحقيق انسجام بين السياسات الخاصة والعامة.
- تخدم العلاقات العامة مجموعة واسعة من المؤسسات في المجتمع، كشركات الأعمال والنقابات العمالية والهيئات الحكومية والجمعيات التطوّعية والمؤسسات والمستشفيات والمدارس والجامعات والمؤسسات الدينية. ولتحقيق هذه الأهداف، فعلى هذه المؤسسات تطوير علاقات فعّالة مع العديد من جماهيرها الأساسية، كالموظفين والأعضاء والعملاء والمجتمعات المحلية والمساهمين والمؤسسات الأخرى ومع المجتمع على النطاق الواسع.
- يجب على إدارة المنظمة فهم اتجاهات وقيم جماهيرها بغرض تحقيق أهدافها، ويتم بلورة هذه الأهداف في ضوء بالبيئة الخارجية، ويعمل ممارسو العلاقات العامة كمستشارين للإدارة العليا، وكوسطاء يساعدون على ترجمة أهداف المنظمة إلى سياسات وإجراءات معقولة ومقبولة لدى الجمهور العام.

- وكوظيفة إدارية، تتألف العلاقات العامة من التالي:

✓ توقع وتحليل وتفسير اتجاهات وميول الجمهور التي تؤثر، إيجابا أو سلبا، على عمليات وخطط المنظمة.

✓ تقديم الاستشارات لكافة المستويات الإدارية في المنظمة بما يتعلق بقرارات السياسة العامة، والإجراءات الإدارية، وطبيعة الاتصال، مع الأخذ بعين الاعتبار علاقة ذلك بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة.

✓ بحث وتنفيذ وتقييم البرامج والحملات بطريقة مستمرة لتحقيق الفهم المتبادل والضروري لنجاح أهداف منظمة ما. ويتضمن ذلك البرامج التسويقية والمالية وبرامج جمع الأموال وبرامج الرضا الوظيفي وبرامج المسئولية المجتمعية وبرامج العلاقات الحكومية، وغيرها.

✓ تخطيط وتطبيق جهود المنظمة للتأثير على أو تغيير السياسة العامة.

✓ وضع الأهداف والتخطيط ووضع الميزانيات والتوظيف وتدريب الكادر الوظيفي وتطوير المرافق

وقدم معهد العلاقات العامة الدولي (IPR)، في عام 1987 تعريفاً للعلاقات العامة يعتبرها «الجهد المخطط والدائم لإقامة والمحافظة على علاقات جيدة بين المنظمة وجمهورها»،

وفي بداية التسعينيات وسع المعهد هذا التعريف ليتضمن دور العلاقات العامة في بناء سمعة المنظمة، واعتبر أن العلاقات العامة هي الوظيفة التي «تراعي سمعة منظمة ما بهدف اكتساب الفهم والدعم لها، والتأثير على رأي الجمهور وسلوكه. وهي بذلك تعد جهدا مخططا ومستمرا لإقامة التفاهم المتبادل والمحافظة عليه بين المنظمة وجمهورها» (Grunig, 1992).

ويعرف كتليب (Cutlip ,1995) العلاقات العامة بأنها «الوظيفة الإدارية التي تؤسس وتحافظ على علاقات متبادلة النفع بين منظمة ما وجماهيرها العامة، والتي يعتمد عليه نجاحها أو إخفاقها». ويحدد هذا التعريف العديد من الأنشطة والأهداف في ممارسة العلاقات العامة على أنها وظيفة إدارية. وهو يحدد كذلك أن الأساس الأخلاقي للمهنة يقوم على بناء والمحافظة على علاقات متبادلة النفع بين المؤسسات والجماهير العامة. وهنا يجب على ممارسي العلاقات العامة أن يعملوا كمديرين لعمليات، وليسوا كمنفذين لقرارات

يتخذها غيرهم أو يكلفون بتنفيذها، وعليهم أن يؤكدوا أنفسهم كأعضاء في الفريق الذي يضع سياسات المنظمة، ويتخذها قراراتها. (Austin & Pinkleton, 2001)

ويري باسكن (Baskin et al, 1997) أن العلاقات العامة هي « الوظيفة الإدارية التي تساعد المنظمات في تحديد أهدافها وبلوغها، وتحديد فلسفتها، وتسهيل عمليات التغيير داخل المنظمة. وللقيام بذلك يمارس ممارسو العلاقات العامة العمليات الاتصالية مع كل من الجماهير الداخلية والخارجية التي ترتبط بها المنظمة لبناء علاقات إيجابية، وخلق حالة من التوافق بين أهداف المنظمات، وتوقعات المجتمع. ويقوم ممارسو العلاقات العامة بوضع وتنفيذ وتقويم برامج المنظمات لتطوير وتبادل التأثير والتفاهم بين كل مكونات المنظمة، وبينها وبين المجتمع.

ويركز هذا التعريف على مجموعة من النقاط الأساسية من أهمها:

- أنه حدد العلاقات العامة باعتبارها إحدى الوظائف الإدارية، مثلها في ذلك مثل بقية الوظائف الإدارية الأساسية للمنظمات، مثل وظائف التمويل والإنتاج والتسويق. الخ.
- أنه حدد مهام هذه الوظيفة، وأوضح أهميتها للمنظمات.
- ركز على الاتصال كمكون أساسي في إدارة وتنفيذ خطط وبرامج العلاقات العامة.
- حدد هدف هذه الوظيفة ومسئولياتها تجاه المنظمة والمجتمع، بأنه تطوير علاقات إيجابية وخلق حالة من التوافق بين أهداف المنظمة وتوقعات المجتمع.
- حدد مجالات ممارسة العلاقات العامة بأنه وضع وتنفيذ وتقويم برامج العلاقات العامة.
- حدد أهداف العلاقات العامة بأنه تحقيق التفاهم بين كل مكونات المنظمة، وبينها وبين المجتمع (راسم الجمال وخيرت عياد، 2014).

ومن الجهود الأوروبية في تعريف العلاقات العامة، التعريف الذي قدمته جمعية العلاقات العامة البريطانية في عام 2003، حيث اعتبرت أن العلاقات العامة هي «إدارة العلاقات والاتصال للتأثير في سلوك الجمهور، من أجل تحقيق أهداف محددة»، أما معهد تشارتارد للعلاقات العامة (CIPR)، فقد اعتبر أن العلاقات العامة «هي المجال المعرفي الذي يعتني بسمعة المنظمة، وتهدف لكسب الدعم والفهم من قبل الجمهور، والتأثير في رأيه

وسلوكه. إنها الجهود المخططة والمستمرة لبناء والحفاظ على الفهم المتبادل بين منظمة ما وجمهورها» (Edwards, 2004).

وبعد سرد هذه التعريفات لمفهوم العلاقات العامة يمكن وضع تعريف للعلاقات العامة في هذا الكتاب، يحدد طبيعة العلاقات العامة كعملية إدارية وكعملية اتصال:

«العلاقات العامة هي وظيفة إدارية واتصالية، تقوم على تخطيط وتنفيذ برامج وحملات إعلامية، وتهدف لتحقيق التوازن بين أهداف ومصالح كل من المنظمة وجماهيرها الأساسية»

وهي بذلك تتضمن ما يلي:

- أنها في جوهرها وظيفة اتصالية وتتطلب تنفيذ وإدارة عملية اتصال متكاملة يشرف عليها ممارسون يتمتعون بأطر معرفية ومهارات شخصية، وتتضمن مزيج رسائل اتصالية يعكس استراتيجيات الاتصال التي تم تبنيها، ومزيجا متكاملا من وسائل الاتصال الجماهيري ووسائل الاتصال الخاص بالمنظمة، وفهما لطبيعة وخصائص الجمهور المستهدف، ويجب أن تكون عملية الاتصال تلك ثنائية الاتجاه.

- أنها وظيفة إدارية في ذات الوقت تتطلب تخطيط وتنفيذ العمليات الإدارية من بحوث وتخطيط وتنظيم وتقويم، ويفضل تبني مدخل الإدارة بالأهداف في ممارسة العلاقات العامة كوظيفة إدارية.

- تهتم العلاقات العامة ببناء فهم متبادل بين فرد أو منظمة أو دولة من جانب، ومجموعات معينة من الجمهور من جانب آخر. فهي تهتم ببناء الفهم المتبادل بين مرشح ما والناخبين لكسب دعمهم له في الانتخابات؛ وهي تهتم ببناء الفهم بين منظمة ما وجمهورها لتحقيق مصالح مشتركة؛ وهي تهتم ببناء الفهم بين دولة ما ومواطنيها لتحقيق الاستقرار والتكامل القيمي.

- لا يتوقف دور العلاقات العامة على إدارة الاتصال، وإنما يتعدى ذلك إلى إدارة العلاقات على قاعدة تبادل المنافع، وثنائية المصالح.

- يتوقف نجاح وظيفة العلاقات العامة على مسح البيئة الخارجية والقيام بتحليل وتفسير القضايا المختلفة في هذه البيئة، والتي من الممكن أن يكون لها تأثير محتمل على المنظمة وعلى جمهورها، أو على الدولة ومواطنيها.

- تتميز العلاقات العامة كوظيفة إدارية واتصالية بقدرتها على مساعدة المنظمات في صياغة أهدافها والعمل على تحقيق هذه الأهداف، ومن ثم تحقيق التوازن بين الغايات التجارية لتلك المؤسسات ومسئوليتها الاجتماعية. وكذلك في المساعدة في عمليات التغيير والتطوير المستمر استجابة للبيئة الخارجية.

ثانيا: نماذج جيمس جرونج

كان جيمس جرونج أكثر باحثي العلاقات العامة الذين عرفوا العلاقات العامة في ضوء سلوك المنظمة. وقدم جرونج أربعة نماذج توضح طبيعة ممارسة العلاقات العامة في المنظمات المختلفة. وعلى الرغم من أن هذه النماذج تبدو تطوراً طبيعياً لتطور العلاقات العامة نفسها كمهنة، فإن هذه النماذج ركزت على طبيعة الاتصال في المنظمات.

وتختلف هذه النماذج عن بعضها وفقا لأثنين من العوامل المهمة وهما اتجاه عملية الاتصال، والغرض من ممارسة العلاقات العامة. ويقصد باتجاه الاتصال بين المنظمة والجمهور سواء كان أحادي الاتجاه أو ثنائي الاتجاه. أما الغرض فيصف طبيعة الممارسات التي تؤديها العلاقات العامة للمنظمة من حيث كون النموذج متوازن أو غير متوازن فالتواصل الغير متوازن يترك المنظمة كما هي، ويحاول تغيير اتجاهات الجمهور، أما التواصل المتوازن فيحاول تعديل العلاقة بين المنظمة وجمهورها.

ووفقا لهذين العاملين، حدد جرونج أربعة نماذج لممارسة العلاقات العامة وهي: نموذج الوكالة الصحفية، ونموذج الإعلام العام، ونموذج الاتصال غير المتماثل، ثم نموذج الاتصال المتماثل. وفيما يلي هذه النماذج:

1. نموذج الوكالة الصحفية: Press Agentry

يمثل هذا النموذج أقدم أشكال الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة وهو الاتصال الهابط. فالمعلومات وفقاً لهذا النموذج تنساب في اتجاه واحد من الإدارة العليا إلى العاملين، ومن المنظمة إلى الجماهير الخارجية. ويعتمد العاملون في العلاقات العامة على النشر Publicity كنشاط اتصالي أساسي في توصيل رسائلهم إلى الجمهور ويتجاهلون رد فعل هذا الجمهور Feedback.

2. نموذج المعلومات العامة: Public information

يعتمد هذا النموذج على عملية تقديم المعلومات للجمهور، ولكن ليس بغرض البيع أو الترويج لسلعة أو خدمة، وهذا ما يجعله يختلف عن النموذج السابق. ولكن يظل الاتصال

في هذا النموذج في اتجاه واحد من المنظمة إلى الجمهور. فوفقاً لهذا النموذج تكون العلاقات العامة مكتباً للاستعلامات. ولعل هذا النموذج يكون عملياً في المؤسسات التعليمية والحكومية والمنظمات غير الهادفة إلى الربح، وكذلك في الاتحادات النقابية. يسعى العاملون في العلاقات العامة وفقاً لهذا النموذج إلى توفير وتقديم المعلومات للجماهير المختلفة. وكلما ازدادت حاجة هذه الجماهير للمعلومات ازداد نشاط العاملين في توفيرها.

3. النموذج غير المتوازن: Two-Way Asymmetrical

يكون الاتصال وفقا لهذا النموذج في اتجاهين: من المنظمة إلى الجماهير والعكس، ولكنه يسعى إلى خدمة أهداف ومصالح المنظمة في المقام الأول، لذلك وُصف بغير المتوازن. ويطلق على هذا النموذج نموذج «الاتصال ألإقناعي» لأنه يوظف نماذج العلوم الاجتماعية لزيادة القدرة الإقناعية للرسالة. ويقوم العاملون في العلاقات العامة وفقاً لهذا النموذج بالتعرف على اتجاهات الجماهير من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات ومناقشة الجماعات الصغيرة Focus Groups وذلك لتصميم برامج علاقات عامة تحظى بدعم الجماهير الرئيسية. وقد يشير ذلك إلى اهتمام المنظمة باهتمامات الجماهير، ولكن الواقع أن هدف المنظمة من خلال هذه الأدوات والتكتيكات البحثية هو إقناع الجماهير بسياسات المنظمة وجعلها تتكيف مع هذه السياسات. ويكون هدف العلاقات العامة هنا هو تغيير اتجاهات الجماهير على المدى القصير، لذلك يطبق هذا النموذج في الشركات التجارية.

4. النموذج المتوازن: Two-Way Symmetrical

يعد هذا النموذج تطوراً للنموذج السابق. فهو لا يتوقف على سعي المنظمة إلي جعل الجماهير تتكيف معها، ولكن يذهب إلى أن المنظمة نفسها يجب أن تتكيف مع البيئة الخارجية، بما فيها الجماهير الفاعلة تجاه هذه المنظمة. فوفقاً لهذا النموذج يجب على المنظمة والجماهير أن يكون لكل منهما الاستعداد للتكييف مع الأخر، ومن ثم يكون لدى المنظمة الاستعداد والقابلية للتغير وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية. لذلك يركز هذا النموذج على بناء علاقات استراتيجية مع الجماهير تعتمد على الفهم المتبادل والاتصال الفعال في اتجاهين بدلاً من الاعتماد على استراتيجيات الإقناع في اتجاه واحد. يطبق هذا النموذج في المنظمات ذات المنفعة العامة. ولعل ذلك يوضح الدور المنوط بالعلاقات العامة في أفضل صورها، وتطبيق هذا النموذج يُمكن إدارة العلاقات العامة من القيام بمهمتها الأساسية Task في تحقيق التفاهم والانسجام بين المنظمة وجماهيرها.

ويجب أن نأخذ بعين الاعتبار إن قدرة مخططي برامج العلاقات العامة والاتصال الحكومي على تطبيق هذا النموذج يتوقف على عدة عوامل؛ منها الاستقلالية في اتخاذ القرار، والأهمية التي تتمتع بها جماهير المنظمة، ومناخ تغطية وسائل الإعلام، وكذلك القيود القانونية والتنظيمية. (Austin & Pinkleton, 2001). وعلى الرغم من أن «جرونج» يعتبر أن النموذج المتماثل في الاتصال (الرابع) هو النموذج الأفضل لممارسة العلاقات العامة، فإنه يعتبر هذا النموذج معياريا ومثاليا لكيفية ممارسة الوظيفة بحيث تحقق الفاعلية في المؤسسات المختلفة.

ويتجلى تطبيق نموذج التماثلية في أفضل صورة في المسئولية الاجتماعية للعلاقات العامة، وقد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية مع تطور النظرة للعلاقات العامة. ففي البداية كان المفهوم يركز على إقناع الإدارة بان للمنظمة مسئولية تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وتتولي العلاقات العامة القيام بها. وأطلق عليه Corporate Social Responsi-bility (CSR1)، ومع مرور الوقت تطور CSR1إلى CSR2. وهنا لم يعد السؤال هل هناك مسؤولية اجتماعية للمنظمات آم لا؟ وإنما كيف يتم تطبيق هذه المسؤولية، ولذلك كان دور العلاقات العامة هو الاستجابة الفعالة للمجتمع Corporate Social Responsiveness.

وفي الثمانينات أضاف فريدريك مجموعه قيم وأخلاقيات للنموذج CSR2، واقترح نموذج ثالث (CSR3)، وهو نموذج يعتبر المنظمة مستقيمة مع المجتمع Corporate Social Rectitude. ولعل ذلك يوضح تطور المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة من رد الفعل Reactive إلى الاستعداد للفعل Proactive، ثم إلى التفاعلInteractive ، وبعد ذلك نأتي إلي المستوي الأعلى والأخير، وهو الاستراتيجي Strategic.(Vercic & Grunig, 2000).

وفي دراسة «لجرونج» وزملاؤه عن مدي تطبيق هذه النماذج في ممارسات العلاقات العامة، خلصوا إلى أن نموذج الوكالة الصحفية هو الأكثر شيوعا في المنظمات المختلفة، وهو ما يؤكد على النظرة التقليدية للعلاقات العامة التي تحصر جهودها في النشر وبناء علاقة جيدة مع وسائل الإعلام. أما نموذج الإعلام العام الذي توقع «جرونج» أن يكون النموذج الأكثر شيوعا في مؤسسات الأعمال، تبين أنه الأقل شيوعا فيها، ولكنه الأكثر شيوعا في مؤسسات القطاع العام. وفيما يتعلق بالنماذج ثنائية الاتجاه، فقد وجد النموذج الغير متوازن في الغالب في المؤسسات التجارية، أما النموذج المتوازن فظهر أكثر في المؤسسات الحكومية.

ويرى عدد من الباحثين أن الفصل بين ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة وفقا لنماذج جرونج عملية صعبة، والأفضل ان ينظر لهذه النماذج على أنها تمثل معا نموذجا موقفيا، بمعني أن المنظمة تطبق هذه النماذج وفقا للموقف الذي تواجهه. فيمكن أن تركز على نموذج الإعلام العام في موقف بعينه، وتستخدم نموذج الاتصال غير المتماثل في موقف آخر.

ثالثا: العلاقات العامة والمفاهيم الاتصالية الأخرى:

على الرغم من تباين مسمى العلاقات العامة من منظمة لأخرى مثل علاقات المنظمة، اتصالات المنظمة والشؤون العامة والمعلومات العامة، فإن الهدف الأساسي للأقسام التي تحمل هذه الأسماء هو بناء والمحافظة على علاقات متميزة مع الجماهير الأساسية التي يتوقف عليها بقاء المنظمة وتطورها. وعندما نأتي للممارسة العملية نجد أن ممارسي العلاقات العامة يعرفون المفهوم بشكل جزئي وفقا للمهام التي يقومون بها في منظمة ما، ففي بعض المؤسسات تركز العلاقات العامة على نمط الاتصال المفتوح مع العديد من الجماهير الأساسية، وفي منظمة أخرى تسعى للمحافظة على نمط الاتصال غير المفتوح والتركيز على الحوار أو تحقيق الإجماع أو التوافق.

على ذلك يمكن القول إن ممارسي العلاقات العامة يعرفون المفهوم من خلال رؤيتهم لما تقوم به مؤسساتهم، ولما يقومون به من أنشطة إعلامية. ولذلك تأتي هذه التعريفات قاصرة ومتعلقة بأحد جوانب ممارسة العلاقات العامة. أما الباحثون في مجال العلاقات العامة فيعتبرونها أحد الوظائف الإدارية والاتصالية المعاصرة التي تمكن المنظمة من الاستجابة لمصالح جماهيرها المختلفة، بل تساعد في ترسيخ مبادئ المجتمع الديمقراطي.

ولذلك يوجد تداخل بين مفهوم العلاقات العامة وعدد من المفاهيم الاتصالية الأخرى مثل الإعلام والإعلان والشئون العامة واللوبي السياسي والدعاية وإدارة القضايا. ويرجع هذا التداخل لأسباب عديدة من أهمها:

- أن العلاقات العامة كوظيفة إدارية واتصالية تستخدم كل وسائل الاتصال الجماهيري والشخصي لتحقيق درجة من التفاهم والقبول بين منظمة ما وجماهيرها، فهي ليس مجرد وسيلة إعلامية، وبالتالي فالعلاقات العامة لها جوانب اتصالية عديدة منها الإعلامي والدعائي والانتاجي والإعلاني.

- السبب الثاني يعود لتعدد أنشطة ومهام العلاقات العامة وتباين أداء هذه الأنشطة من منظمة لأخرى، ففي بعض المنظمات نجدها تقوم بمهام التسويق والترويج، وفي منظمات أخرى تتولى العمل الإعلامي، وفي ثالثة تقوم بإدارة العلاقة مع وسائل الإعلام.
- كما أننا قد لا نجد في العديد من المنظمات قسما منفصلا للعلاقات العامة، وإنما نجد أقسام إدارية بمسميات أخرى تتولى تنفيذ مهام العلاقات العامة، مثل قسم الشئون العامة أو الاتصال الحكومي أو العلاقات الإعلامية أو الاتصال المؤسسي.
- وقد نجد العاملون في أقسام العلاقات العامة غير مؤهلين أكاديميا للعمل في هذه الوظيفة، وبالتالي لا يدركون حدود وظيفتهم ومهامهم، فنجدهم يعملون في قسم للعلاقات العامة ولكنهم لا يمارسون فعليا أنشطتها ومهامها.

وفي هذا السياق، يتناول الجزء التالي نقطتين أساسيتين؛ الأولى تتعلق بالتداخل بين مفهوم العلاقات العامة ومفهوم التسويق، والثانية تركز على الخلط بين مفهوم العلاقات العامة ومفاهيم بعض الأنشطة الاتصالية التي تعتبر من مكونات وأجزاء هذا المفهوم.

1. الخلط بين العلاقات العامة والتسويق:

يوجد خلط بين مفهوم العلاقات العامة ومفهوم التسويق. وأصبح هناك تداخل في كثير من المنظمات بين الوظيفتين بحيث يتم إسناد مهام ترويجية لممارسي العلاقات العامة. ويحمل بعض ممارسي العلاقات العامة بطاقات عمل مذكور فيها أنهم يقومون بإجراء «اتصالات تسويقية» أو بإدارة «برامج دعم تسويق.» وتقوم بعض مكاتب العلاقات العامة في مكاتباتها ورسائلها وعناوينها طباعة عباراتِ مثل «اتصالات تسويقية» أو «علاقات عامة تسويقية».

وعندما نأتي للممارسة العملية، نجد أن العديد من الأشخاص الذين يتم توظيفهم في وظائف «العلاقات العامة» يقضون معظم أوقاتهم في تقديم الدعم والمشورة، والتسويق، والتعريف بمنتجات وخدمات جديدة، والإعلان عن كيفية استخداماتها، وكذلك الترويج لأهداف الاستراتيجية التسويقية. ويري العديد من ممارسي العلاقات العامة أن الأنشطة التسويقية تمثل ما يزيد عن نصف أعمالهم. ولذلك لا يتم التمييز في الواقع العملي من الناحية المفهومية بين كل من العلاقات العامة والتسويق (Cutlip et al, 2000).

ويوجد ثمة اتفاق بين الباحثين الآن بان كلا من وظيفتي التسويق والعلاقات العامة هما متممتان لبعضهما البعض. فكل من التسويق والعلاقات العامة يعدان أساسيين بالنسبة للمنظمات. ففي جهود ترويج المنتجات تكون وظيفتي العلاقات العامة والتسويق متممتين لبعضهما، وعندما تكون أحداهما تابعةً للوظيفة الأخرى، فإن المنظمة تفقد كثيراً من قيمة وجدوى الوظيفة التابعة. فالعلاقات العامة والتسويق تقدمان رؤى واستراتيجيات مختلفة للمنظمة وتضيف العلاقات العامة قيماً إضافية لأنها تضمن لكل الأطراف الاشتراك في التفكير وطرح الأفكار، بل والمشاركة في عملية صنع القرار.

فبينما يهتم التسويق بالمستهلكين والعملاء، تمثل العلاقات العامة فضاءً أوسع، وتأخذ على عاتقها تطوير علاقات مع جماهير أخرى غير المستهلكين مثل الوكالات الحكومية، ووسائل الإعلام والصحف المتخصصة والمجتمع المالي، والمجتمع المحلي، والعاملين، والاتحادات المهنية، والموردين، والمنافسين، وجماعات المصالح، وغيرها من الجماهير الأساسية للمنظمة.

وعلى ذلك توصل فريق البحث[1] إلى أن التنسيق بين العلاقات العامة والتسويق باعتبارهما وظيفتين متمتين لبعضهما (Complementary) وليستا متداخلتين (Integra-tion) يقدم أفضل علاقة عملية بينهما. ولكن في الواقع العملي يلاحظ وجود تداخل بين الوظيفتين ولا يفرق ممارسو العلاقات العامة في كثير من الأحيان بينهما سواء من ناحية المفهوم أو الممارسة (Grunig, 1997).

وتساهم العلاقات العامة الفعّالة في جهد التسويق من خلال المحافظة على بيئة اجتماعية وسياسية مدعمة للمنظمة ومخرجاتها. فعلى سبيل المثال، نجد أن المستشفى الذي يحافظ على علاقات طيبة مع المتطوّعين والممرضين والأطباء والموظفين والمجتمع المحلي، هو مستشفى منْ الأكثر احتمالا أن يحقق نجاحا في الجهود التسويقية لجذب مرضى جدد، وتكون اتجاهات الجمهور نحوه ايجابية.

وفي الوقت نفسه نجد أن نجاح جهود التسويق في تحقيق رضا العملاء يساعد في بناء، والمحافظة على علاقات طيبة مع الجماهير المختلفة كالموظفين والمستثمرين والهيئات والمنظمات الحكومية وقادة المجتمع المحلي.

[1]. كان هذا الفريق برئاسة جيمس جرونج، وهو الذي توصل لنظرية «الامتياز» في العلاقات العامة بعد دراسة ومتابعة لأداء العلاقات العامة في أكثر من 500 منظمة في أربع دول ولمدة عشر سنوات، وتتضمن هذه النظرية تسعة مبادئ أساسية تحدد ممارسة العلاقات العامة الممتازة، وكان أحد هذه المبادئ: «ضرورة فصل العلاقات العامة عن التسويق».

2. الخلط بين العلاقات العامة وبعض مكوناتها:

يوجد كذلك خلط بين العلاقات العامة وبعض أنشطتها وأجزائها مثل النشر والإعلان والشئون العامة وإدارة القضايا والضغط السياسي وغيرها من الأنشطة التي أصبحت جزءا من مفهوم العلاقات العامة المعاصرة. وفيما يلي عرض لهذه المفاهيم:

➢ **العلاقات العامة والنشر:**

تشير الدراسات إلى أن ما يزيد عن 56% مما ينشر في وسائل الإعلام يأتي من العلاقات العامة كمصادر أخبار. وهذه الأخبار يتم نشرها مجانا في وسائل الإعلام المختلفة، وهو ما يعرف بالنشر (Publicity). فممارسو العلاقات العامة يرسلون لوسائل الإعلام ما يعتقدون أن يحمل قيمة إخبارية، ويتوقعون أن يقوم المحررون والمراسلون بنشر هذه الأخبار، في حين أن المحررين لديهم معاييرهم في حكمهم على مدى صلاحية هذه المعلومات للنشر ومدى اهتمام جماهيرهم بها. ومن ثم يقومون بإعادة كتابة هذه الأخبار وتحريرها وفقا لسياسة الوسيلة الإعلامية، أو يقومون بتغيير أسلوب عرضها دون تحديد المصدر. وفي أعين القرّاء أو المستمعين أو المشاهدين يكون مصدر المعلومة هو الوسيلة نفسها.

ومن ثم يعرف النشر على أنه المعلومات القادمة من مصدر خارجي، والتي يتم استخدامها من قبل وسائل الإعلام إذا كانت تحمل قيمة إخبارية، ولا يمكن لممارسي العلاقات العامة التحكم في نشر هذه الأخبار التي لا يدفع لها مقابل مادي، وإنما تخضع لرؤية المحرر. ومن أمثلة النشر خبرا عن مكاسب مالية متزايدة لشركة ما، أو عمودا صحفيا حول مدى تقدم سير حملة لجمع التبرعات لصندوق خيري، أو قصة إخبارية عن الإعلان عن آخر النتائج العلمية من مركز ما لأبحاث السرطان، أو تغطية إخبارية تلفزيونية لحفلة خاصة لمركز جديد للخدمة المدنية (Bivins, 2004).

وعادة ما تتلقى وسائل الإعلام مئات من الأخبار والتقارير الصحفية والقصص الإخبارية والمواد المسموعة والمرئية التي تسعى المؤسسات المختلفة لنشرها وبثها عبر هذه الوسائل. ويقوم المحرر الصحفي بانتقاء مجموعة من هذه المواد الإعلامية تتوفر فيها قواعد ومعايير الكتابة الصحفية وتجاهل البقية حسب المساحة المتاحة لديه. وهذا ما يمثل تحديا لممارسي العلاقات العامة في ضرورة معرفة أسس التحرير الصحفي والكتابة الإخبارية إذا كانوا يريدون الحصول على فرص النشر المجاني. وسيأتي تفصيل هذه النقطة في الفصل التاسع من هذا الكتاب.

وتكون الأحداث المهمة في المنظمة مجالا للحصول على نشر مجاني لأن هذه الأحداث عادة ما يشارك فيها مسئولين مهمين، ومن ثم تجذب تغطية وسائل الإعلام. ومن أمثلة هذه الأحداث حفل الافتتاح لمنظمة ما أو فرع جديد لها، واللقاءات المفتوحة، وحفلات التوقيع على اتفاقيات جديدة، والمؤتمرات الصحفية. وفي هذه الأحداث يكون لدى ممارسي العلاقات العامة القدرة ليس فقط على النشر المجاني، وإنما على نشر الأخبار دون تدخل كبير من المحررين، وهم ما يعرف بقدرة هؤلاء الممارسون على تأطير الأخبار. ومن أمثلة هذه المناسبات قيام حديقة ديزني لاند بالاحتفال بالزائر رقم 400 مليون بدخولها، حيث وجهت دعوات لوسائل الإعلام المختلفة التي قامت بالنشر عن هذه المناسبة (Harrison, 2000).

➢ العلاقات العامة والإعلان:

يعد الإعلان أحد الأنشطة الاتصالية المهمة التي تلجأ إليها المنظمات للترويج لسياساتها ومنتجاتها. وعلى عكس النشر، يكون للمنظمة القدرة على التحكم في مضمون الإعلان وتوقيت عرضه في وسائل الإعلام لأنه مدفوع الأجر. ويعرف الإعلان على أنه نشاط اتصالي مدفوع الأجر وتظهر من خلاله شخصية المعلن، ويتضمن تقديم معلومات عن منظمة ما أو منتجاتها أو خدماتها، ويهدف للتأثير في القرار الشرائي للمستهلك (سمير حسين، 2001).

ولا يقتصر دور الإعلان على الترويج لمنتجات المنظمة وخدماتها فقط، بل يستخدم لأغراض غير تسويقية. فقد تقوم المنظمة بالإعلان عن وظائف خالية، أو تقوم الشركات بإصدار سندات جديدة أو ببيع أسهم، أو استدعاء منتج معيب (مثل ما قامت به شركة تويوتا للسيارات، وشركة ميكروسفت)، أو التحذير من أفراد كانوا ينتمون للمنظمة، أو الإعلان عن تسوية دعوى قضائية. وقد يقوم أخصائيو علاقات المستثمرين بنشر الإعلانات لطمأنه المساهمين والمحللين الماليين بأنه قد تم إيقاف محاولة للاستحواذ على الشركة، وقد يقوم قسم العلاقات العامة لمنظمة خيرية ما بنشر إعلان لتوجيه الشكر للمساهمين على جمع الأموال لبناء مركز جديد لذوي الاحتياجات الخاصة.

وتستخدم المؤسسات الإعلانات لأغراض العلاقات العامة، أو ما يعرف بالإعلانات الإعلامية، عندما لا تكون راضية عما ينشر عنها في وسائل الإعلام، أو عندما تشعر بأنه يتم عرض رؤاها بعدم حيادية، أو عندما تريد دعم الجمهور لقضية ما (Wicox et al, 2010).

العلاقات العامة والشؤون العامة:

- تستخدم العديد من الهيئات الحكومية وبعض الشركات مصطلح «الشؤون العامة» بدلا من العلاقات العامة. ويعود السبب في ذلك إلى القانون الذي صدر عن مجلس النواب الأمريكي في العام 1913 والذي ينص على عدم أحقية الهيئات الحكومية والعسكرية إنفاق المال للدعاية لنفسها دون أخذ تصريح بذلك من الكونجرس. وقد تمت إعادة التأكيد على هذا القانون في العام 1972. وكان الهدف الأساسي هو منع الهيئات الحكوميةَ من إنفاق أية أموال «لأغراض الدعاية لدعم أو إجهاض أي تشريع مطروح للنقاش في الكونغرس» (Cutlip, 1994).
- وبسبب الخلط بين مفهومي الدعاية والعلاقات العامة، لجأت العديد من الهيئات إلى استخدام مصطلحات أخرى للقسم الذي يقوم بأنشطة العلاقات العامة. ولهذا السبب أيضا يلاحظ أن الآلاف من أخصائي العلاقات العامة في الهيئات الحكومية يعملون في أقسام وإدارات بمسميات مثل «الشؤون العامة»، و»المعلومات العامة»، و»الاتصال المؤسسي»، و»العلاقات مع الناخبين». ولذلك يشير مصطلح «الشؤون العامة» في الكثير من المؤسسات إلى جهود العلاقات العامة ذات الصلة بالسياسة العامة. ويعمل أخصائيو الشؤون العامة في هذه المؤسسات كمنسقين أو ضباط اتصال مع المؤسسات الحكومية؛ ويقومون بتطبيق برامج خدمة المجتمع وتطويره؛ وتنظيم حملات لجمع التبرعات، وتصميم حملات التسويق السياسي.
- ويرى العديد من ممارسي العلاقات العامة أن الشؤون العامة هي ممارسة العلاقات العامة التي تستهدف السياسة العامة، وإدارة العلاقات مع الجماهير الأساسية التي تؤثر على مثل هذه السياسة. وأشارت إحدى الدراسات المسحية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن ممارسي العلاقات العامة قاموا بتحديد مسؤولياتهم الرئيسية على الترتيب التالي: شؤون الحكومة الاتحادية، شؤون حكومة الولاية، شؤون الحكومة المحلية، علاقات المجتمع المحلي، لجان النشاط السياسي، التبرعات، وإدارة القضايا. ولذلك تعرف الشئون العامة على أنها جزء أساسي من العلاقات العامة التي تسعى لبناء والمحافظة على علاقات جيدة مع الحكومة والمجتمع المحلي بهدف التأثير على السياسة العامة (Jefkins, 1998).

العلاقات العامة وإدارة القضايا:

تعد إدارة القضايا أحد الوظائف المعاصر للعلاقات العامة. وتتضمن إدارة القضايا مهمتين أساسيتين: الأول هو التحديد المبكر للقضايا ذات التأثير المحتمل على منظمة ما؛ والثاني استجابة الإدارة استراتيجيا لهذه القضايا للتخفيف منها أو الاستفادة من تبعاتها. فعلى سبيل المثال، تحاول إدارة القضايا إدراك اتجاهات الرأي العام لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة لها قبل تحولها إلى أزمة يكون لها تأثيرا خطيرا على المنظمة.

ولذلك تعرف إدارة القضايا على أنها عملية توقع وتحديد وتقييم والاستجابة لقضايا السياسة العامة التي تؤثر على علاقات المنظمة مع جماهيرها الأساسية. وفي الممارسة العملية، تعتبر إدارة القضايا في مجالات السياسة العامة جزءاً من الشئون العامة، والتي هي بدورها جزء من الوظيفة الكبرى للعلاقات العامة (Ewing, 1997).

وتتضمن عملية إدارة القضايا تتضمن تحديد القضايا وتحليلها ووضع الأولويات وتحديد استراتيجيات البرنامج وتنفيذ برامج الاتصال، ثم تقييم لفعّالية هذا البرنامج. وقامت لجنة من الخبراء بتوسيع هذا التعريف إلى ما هو أبعد من وظيفة العلاقات العامة. حيث اعتبرت إن إدارة القضايا هي العملية الإدارية التي تهدف للمحافظة على الأسواق، والتقليل من المخاطر، وخلق الفرص، وإدارة الصورة الذهنية كأصل من أصول المنظمة، وذلك لتحقيق النفع على كل من المنظمة وجماهيرها الأساسية (Stocker, 1997).

- **العلاقات العامة واللوبي السياسي:**

تمثل عملية ممارسة الضغط السياسي على الحكومات للتأثير على القرارات التشريعية والتنظيمية أحد المكونات والمجالات الأساسية للعلاقات العامة. فعلى سبيل المثال تسعى بعض منظمات الضغط السياسي لنشر أخبار عن حصول أعضاء برلمانيين على تبرعات من جهات معينة، وذلك للتأثير في قراراتهم التشريعية. وكذلك قيام برامج الأخبار بتقديم تقارير عن حفلات مكلفة جدا من أجل الترويج لجمع التبرعات، وهذا البذخ يتناقض مع هدف الحملة الأساسي ويفقد المصداقية في القائمين عليها (Cutlip et al, 2000).

ولذلك يعرف الباحثون الضغط السياسي على أنه أحد مجالات العلاقات العامة التي تسعى لبناء والمحافظة على علاقات جيدة مع الحكومات بهدف التأثير في القرارات التشريعية والتنفيذية. وتعتبر عملية ممارسة الضغط السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية أسلوب قانوني ومتاح لمنظمات المجتمع المدني والجمعيات والاتحادات العمالية ومجموعات المصالح الخاصة الأخرى للتأثير على عملية صنع القرار الحكومي. ومن ثم يري البعض

أن ممارسة الضغط السياسي هي جزء من أنشطة العلاقات العامة وعلاقات المجتمع. وللقيام بهذه المهمة، يجب على ممارسي العلاقات العامة فهم القوانين التشريعية والحكومية، ويكونوا على دراية ومعرفة بأعضاء المجالس التشريعية وطبيعة عمله (Moloney, 2006).

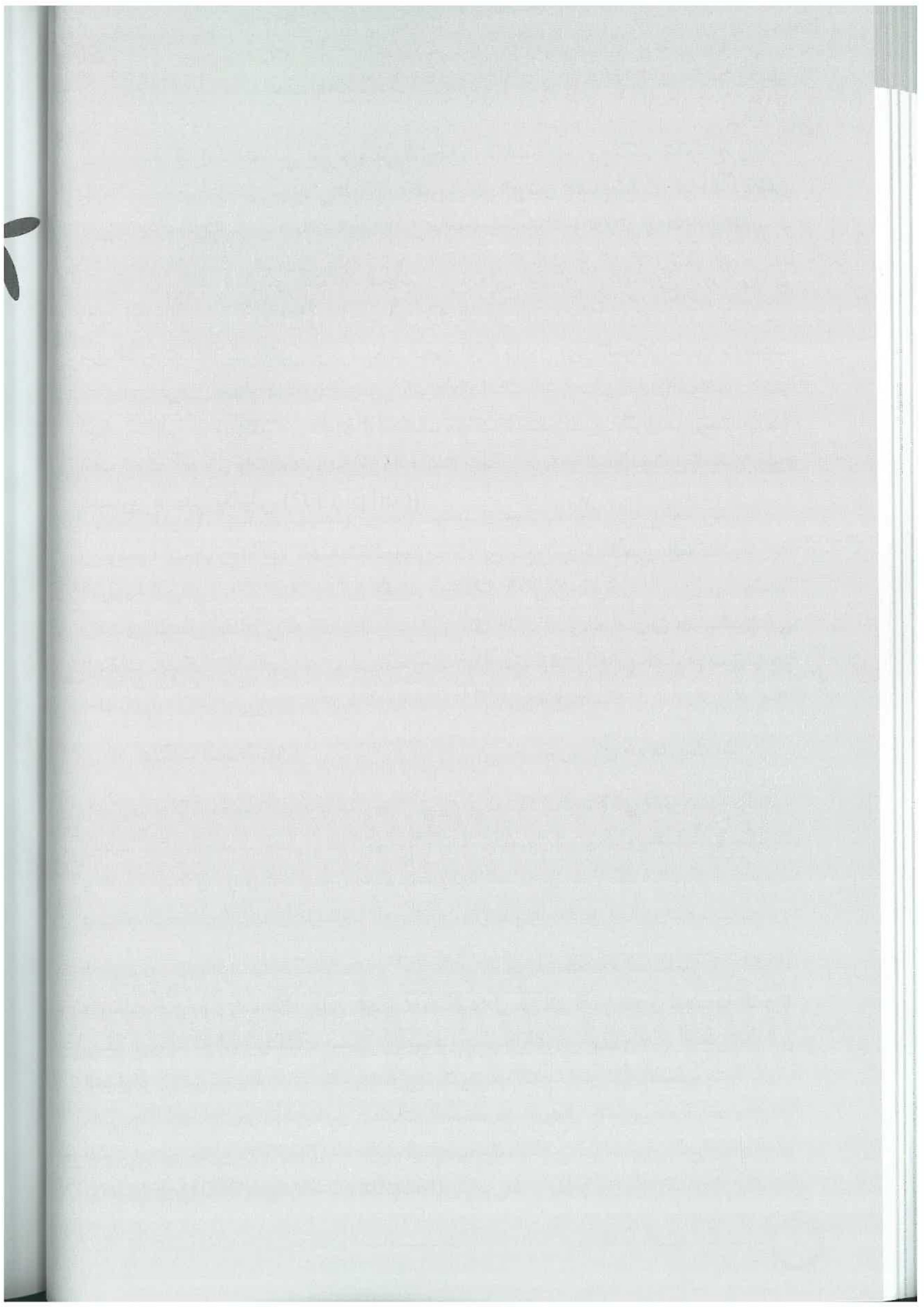
وقد ازداد عدد ممارسي الضغط السياسي المسجلين لدى مجلس الشيوخ الأمريكي من ثلاثة آلاف في عام 1975 إلى ما يزيد عن 33 ألفا في عام 1990، ويقوم أكثر من 75% من الشركات الأمريكية التي تزيد مبيعاتها عن 100 مليون دولار أمريكي سنويا بتوظيف ممارسين يقومون بمهام الضغط السياسي على المؤسسات التشريعية والتنفيذية. وتشير إحدى الدراسات إلى وجود أكثر من 14.000 ممارس ومكتب متخصص يمثلون ما يزيد عن 12 ألف شركة أعمال، واتحادات تجارية، واتحادات عمالية، ومنظمات المجتمع المدني على المستوي المحلي والدولي (Cutlip, 1997).

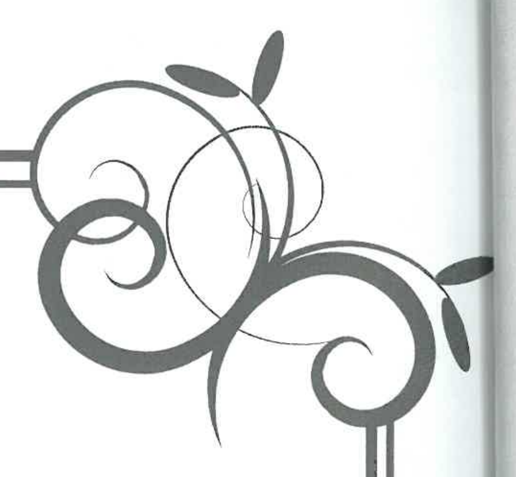
ويجب أن يقوم ممارسو الضغط السياسي بالتنسيق مع الجهود الأخرى للعلاقات العامة الموجهة للجماهير الأساسية. فيمكن لأقسام العلاقات العامة تعبئة أفراد الجمهور المهتمين بالقضايا المطروحة على المجالس النيابية من أجل التأثير في البرلمانيين والمسئولين في الحكومة. ويمكن الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في الوقت الحالي للقيام بهذه المهمة، مثل البريد الإلكتروني وغرف الحوار ومجموعات الأخبار وغيرها.

➢ علاقات المستثمرين:

تمثل علاقات المستثمرين جانبا مهما آخرا من العلاقات العامة في الشركات الحكومية وغير الحكومية، حيث يسعى أخصائيو علاقات المستثمرين إلى تحسين قيمة أسهم الشركة والتقليل من تكلفة رأس المال من خلال تدعيم ثقة المساهمين في مكانة الشركة وسمعتها، ومن خلال جعل أسهمها أكثر جذبا للمستثمرين الأفراد، والمحللين الماليين.

ويسعى أخصائيو علاقات المستثمرين إلى تقديم المعلومات الكاملة للمساهمين في الشركة وأنشطتها من أجل المحافظة على تقييم منصف وعادل من قبل المستثمرين لوضعية الشركة وقيمة أوراقها المالية. ولذلك يتضمن عملهم متابعة اتجاهات السوق وتقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية وتقديم الاستشارات والرد على أية استفسارات بشأن المعلومات المالية. وفي هذا الإطار يقوم أخصائيو علاقات المستثمرين بإرسال التقارير السنوية، وتقارير الأرباح عبر البريد الإلكتروني للمحللين الماليين، والمستثمرين، والصحف المهتمة بالشأن الاقتصادي (Marston & Straker, 2001).

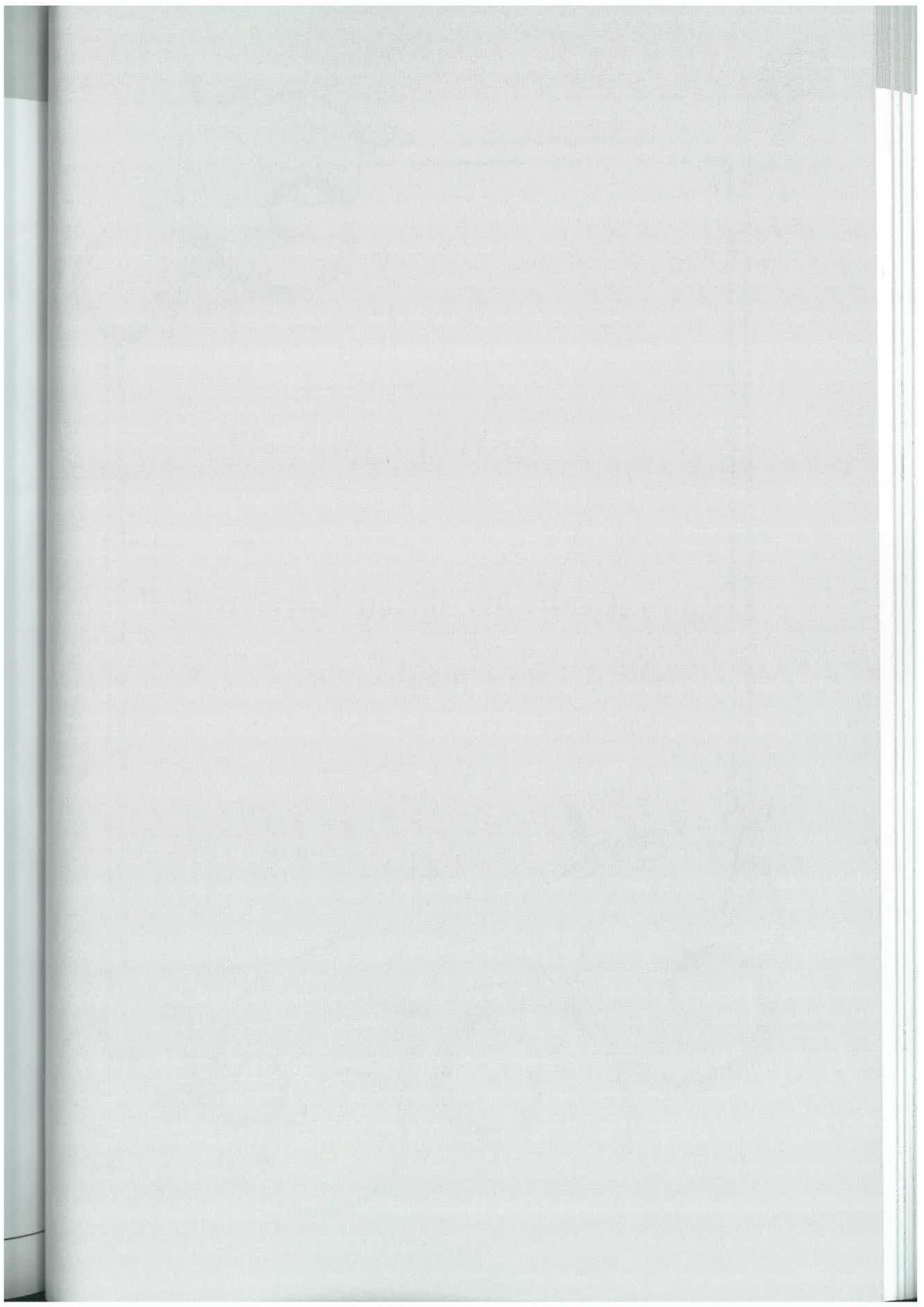




الجزء الثاني

العلاقات العامة والاتصال الحكومي كعملية إدارية



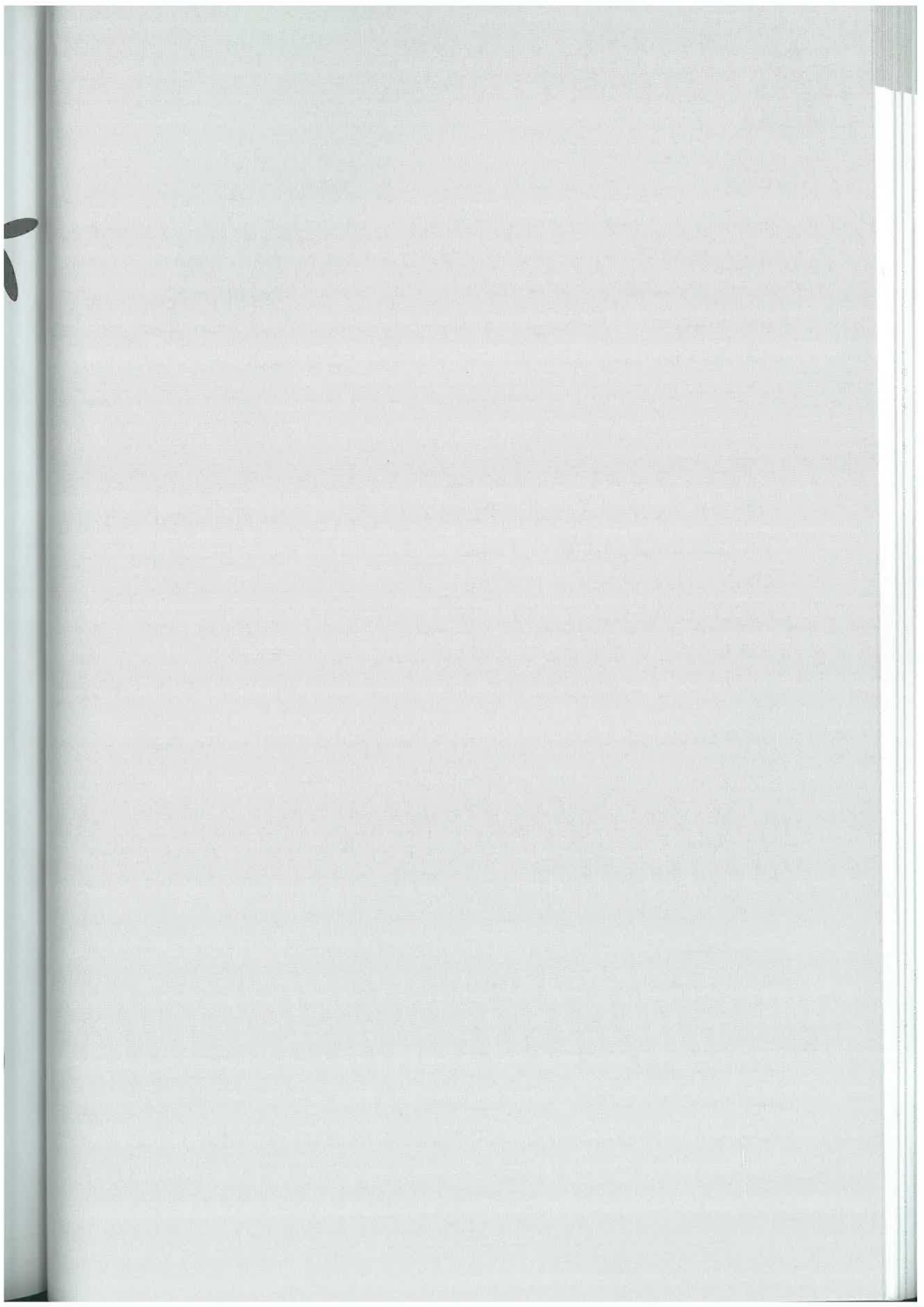


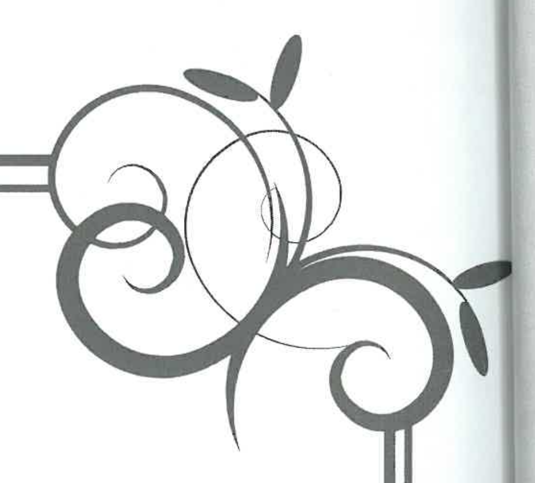
سبقت الإشارة في الفصل الثاني إلى أن العلاقات العامة والاتصال الحكومي كوظيفة إدارية استحوذت على اهتمام الباحثين والممارسين الذين أكدوا على أن ممارسة هذه الوظيفة يتطلب وجود إدارة في المنظمة تطبق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة. وأكد الباحثون أيضا أن العلاقات العامة من وجهة نظر الإدارة تركز على ضرورة القيام برصد البيئة الخارجية وتحديد احتياجات وتطلعات جماهيرها الأساسية، ووضع الخطط والبرامج التي تضمن تحقيق أهداف العلاقات العامة ومن ثم أهداف المؤسسة، وكل ذلك يتطلب تنظيما جيدا لقسم العلاقات العامة يضمن تنفيذ هذه الخطط والبرامج، ويقوم هذا القسم بتقويم الحملات والبرامج التي تم تنفيذها للوقوف على أوجه القصور ونقاط الضعف لتجنبها في البرامج المستقبلية.

وعادة ما يثار جدلا بين الباحثين عما إذا كانت العلاقات العامة تدرس في كليات الإدارة أو كليات الاتصال والإعلام، وهل هي وظيفة إدارية أم وظيفة اتصالية وإعلامية؟ وقد كرس هذا الجدل والتساؤل طبيعة ممارسة العلاقات العامة في دول العالم الثالث ومنها الدول العربية، حيث أشارت العديد من الدراسات التي أجريت في هذه الدول أن ممارسة العلاقات العامة تقتصر في جوانبها الأكثر شيوعا على الأنشطة البروتوكولية، أما إجراء الدراسات والبحوث، وتصميم الخطط والبرامج، وتقويم فعالية الأنشطة فهي بعيدة عن الممارسة الفعلية للعلاقات العامة.

ومن خلال متابعة الأطر النظرية والمعرفية والدراسات الإمبيريقية التي قام بها الباحثون والممارسون في العلاقات العامة، يمكن القول إن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية واتصالية في ذات الوقت. فهي وظيفة إدارية يتم من خلالها القيام بالعمليات والوظائف الإدارية المختلفة من بحوث وتخطيط وتنظيم وتقويم. بل أن إدارة العلاقات العامة كوظيفة إدارية يتطلب تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية وتبني مداخل ونظريات علمية مثل نظرية النظم ومدخل الإدارة بالأهداف ومدخل الإدارة بالنتائج. كما أنها وظيفة اتصالية تتبنى استراتيجيات الاتصال وتكتيكاته وتستخدم كافة وسائل الاتصال الجماهيري والشخصي إضافة للإنترنت التي أضحت تمثل وسيلة أساسية لإدارات وأقسام العلاقات العامة في المنظمات المختلفة الإنتاجية منها والربحية، العامة والخاصة، الحكومية وغير الحكومية.

وفي هذا السياق يتناول الجزء الثاني أربعة فصول: الفصل الخامس يركز على البحوث في العلاقات العامة، والفصل السادس يعالج تخطيط برامج العلاقات العامة، أما الفصل السابع فيتناول تنظيم إدارة والعلاقات العامة ووظائفها، ويعالج الفصل الثامن تقويم أنشطة العلاقات العامة.

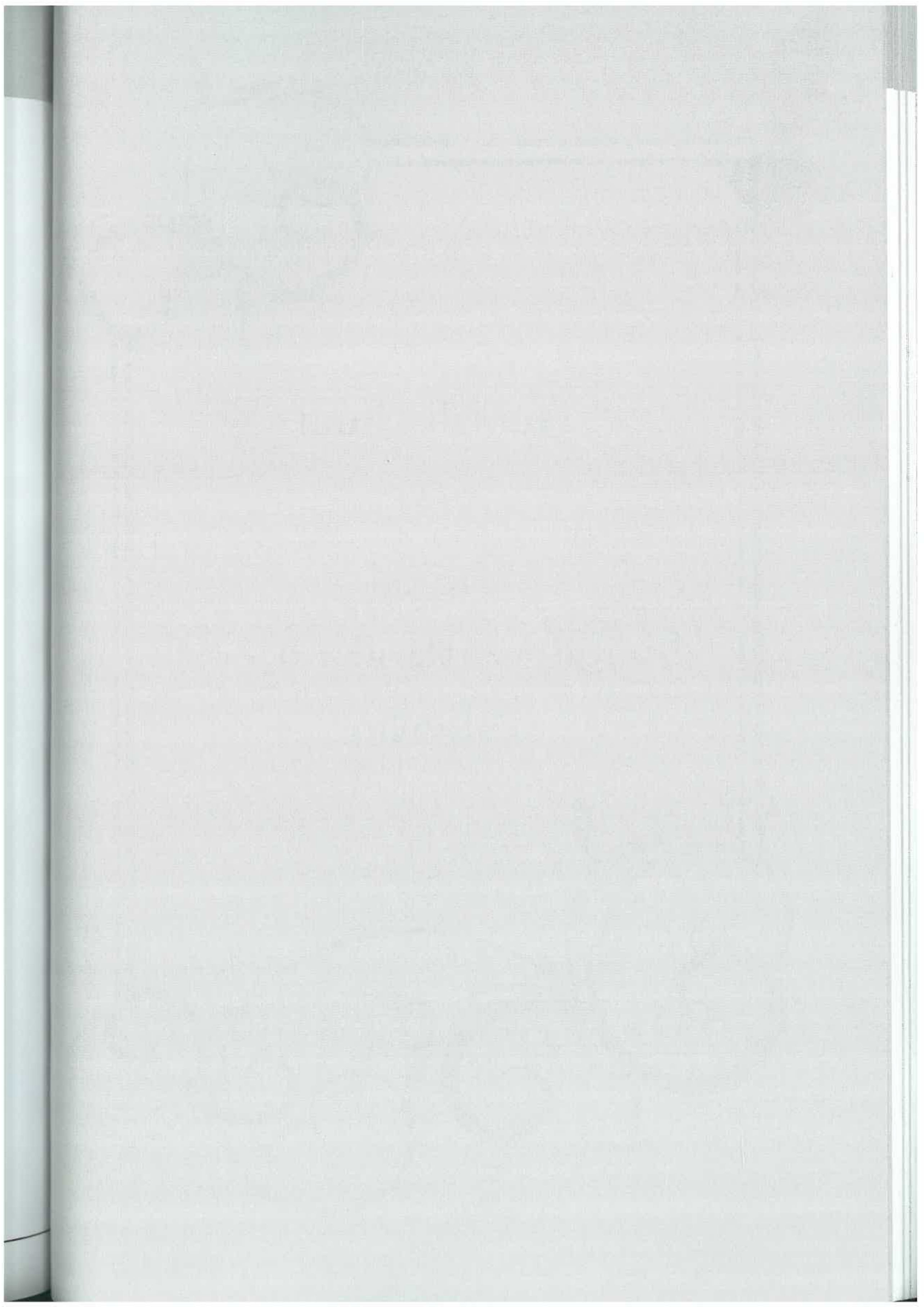




الفصل الخامس

البحوث
الأهمية - المجالات - الوسائل والأدوات





يرى عدد كبير من الباحثين أن القيام بالبحوث والرصد هو الذي يميز العلاقات العامة المعاصرة، وأن تجاهل إجراء البحوث يكرس الممارسة التقليدية لها. فالبحوث توفر للإدارة قاعدة بيانات ومعلومات كاملة عن صورة المنظمة ووضعها لدى كل من جمهورها الخارجي والداخلي. هذه المعلومات تساعد في تخطيط البرامج الاتصالية ويرشد عملية اتخاذ القرارات. في هذا السياق يتناول هذا الفصل مجموعة من النقاط هي: أهمية البحوث في العلاقات العامة، ومجالاتها، وأنواعها، وكيفية الاستفادة منها.

أولا: أهمية البحوث للعلاقات العامة:

وتبدو أهمية البحوث والرصد مهمة للعلاقات العامة كعملية إدارية وكعملية اتصال على السواء. فبالنسبة للعلاقات العامة كعملية إدارية التي تتضمن التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقويم، تأتي البحوث كأحد أهم المرتكزات التي تتبني عليها هذه العملية. فعندما نأتي للتخطيط نلاحظ أن البحوث تساعد على تشخيص المشكلات وتحديد الأطراف الرئيسية المؤثرة وتحديد الأهداف التي يمكن بموجبها قياس مدى نجاح برنامج العلاقات العامة. ولا يجب أن تكون البحوث والرصد في خدمة التخطيط لبرنامج العلاقات العامة فقط، وإنما أيضا في خدمة التخطيط للاستراتيجية العامة للمنظمات. ويمكن استخدام للبحوث لمراجعة الاستراتيجية العامة للمؤسسة استجابة لتغيير الظروف والبيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة. ويضمن اشراك الباحثين في عملية الإدارة الاستراتيجية توافق خطط وأهداف العلاقات العامة وانسجامها مع الخطط والأهداف الشاملة للمؤسسة.

وبالنسبة لعملية تنفيذ برامج العلاقات العامة ومراقبتها، يلعب البحث والرصد دوراً هاماً في مراقبة تنفيذ الاستراتيجية وتطبيق خطة العلاقات العامة ورصد مدي كفاءتها وفاعليتها وإدخال التعديلات اللازمة عليها، ويمكن لاستطلاعات الرأي الهاتفية وتحليل التغطية الإعلامية ان تقدم مؤشرات سريعة على ما يحدث في الواقع. وفي عملية تقويم برنامج العلاقات العامة، يكون للبحوث دورا فعالا في قياس النتائج المتحققة استناداً إلى أهداف محددة سلفاً وإذا كان هذا الآمر يبدو بديهياً للبعض، يبدو أن الواقع لا يعكس ذلك. فقد أشارت إحدى الدراسات أن ما يقرب من 70% من الفائزين بالجوائز الأمريكية المشهورة في مجال العلاقات العامة التي تمنحها جمعية «سيلفر انفيل» الأمريكية لا يقومون بقياس نتائج حملات العلاقات العامة على الأهداف المحددة سلفاً.

ويوجد مجموعة من الاعتبارات التي أدت إلى ضرورة اجراء البحوث في العلاقات العامة المعاصرة، ومن أهم هذه الاعتبارات.

1. مساعدة العلاقات العامة في الدفاع عن نفسها:

يتم استخدام نتائج البحوث في تبرير مهام العلاقات العامة ومشاركتها في الإدارة العليا في المنظمة. فمهنة العلاقات العامة تتعرض لضغوط شديدة من أجل الدفاع عن وجودها والقيام بالبحوث الكمية والكيفية، وكذلك قياس ورصد إنجازاتها وأنشطتها. وإذا كان هناك ثمة اتفاق على أن أي منظمة يجب أن يكون لديها قسم للمبيعات وقسم للإنتاج، وأن هذه الأقسام يكون لديها ممثلا في الإدارة ليعرض الإحصاءات الخاصة بحجم المبيعات، والأرقام الخاصة بالإنتاجية أو معدل الأخطاء في عملية الإنتاج، يلاحظ أن مدير العلاقات العامة عادة لا يحظى بهذه المكانة لأنه ليس لديه من البيانات والاحصائيات التي يمكنه عرضها على الإدارة العليا. ولذلك تشير الدراسات إلى أن مديراً واحداً فقط من بين كل أربعة مدراء للعلاقات العامة والاتصال المؤسسي في الولايات المتحدة الأمريكية يشارك كعضو في فريق الإدارة العليا ويساهم في اتخاذ القرارات التي لها تأثير حقيقي على المؤسسة. وإذا هذا هو الوضع في أمريكا، فماذا يكون واقع البحوث والرصد في أقسام العلاقات العامة في المنظمات المختلفة في الدول الأخرى.

2. تدعيم وضعية قسم العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

لا يعد استخدام البحوث لقياس جهود العلاقات العامة جواز مرور للمشاركة في اجتماعات فريق الإدارة العليا للمنظمة فقط، وإنما لتجنب وضع قسم العلاقات العامة في المكان غير الملائم على خريطة هيكل المؤسسة أيضا، وكذلك في عدم المساس بميزانية هذا القسم. فعلى أرض الواقع كانت ميزانيات أقسام العلاقات العامة هدفاً دائما لعمليات الخفض عندما يكون هناك اتجاها لترشيد النفقات.

3. تعظيم قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات:

تقوم العلاقات العامة والاتصال الحكومي من خلال إجراء البحوث والتحليل الدقيق والمنتظم للمعلومات المتعلقة بكافة الجماهير الأساسية وتحديد الاحتياجات المختلفة لهذه الجماهير بدور محوري في توفير البيانات المطلوبة لمتخذي القرار، خاصة زقت الأزمات. فالعلاقات العامة من خلال البحوث تقوم بدور جهاز الرادار في المؤسسة الذي يلتقط الإشارات الصوتية ويحولها إلى تحذيرات وإنذارات لمساعدة فريق الإدارة العليا على تفادي المشكلات والأزمات، وتحديد معالم الطريق الذي يجب ان تسلكه المنظمة من أجل بناء صورتها وإدارة سمعتها.

وهناك أدلة عديدة على أن أقسام العلاقات العامة التي تبني عمليات تخطيط برامجها استنادا إلى البحث والرصد يمكنها زيادة نسبة نجاحها في تحقيق أهدافها بنسبة 75.0% أكثر من الأقسام التي لا تقوم بالبحث والرصد.

4. تحديد اتجاهات الجماهير نحو المنظمة:

تساعد البحوث في تحديد مستويات إدراك أفراد الجماهير التي تتعامل معها المنظمة واهتماماتهم واتجاهاتهم نحو المنظمة وأدارتها ومنتجاتها وسياساتها وكل مخرجاتها، وهذا بدوره يساعد الإدارة في بلورة وصياغة الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية التي تحقق التوازن بين أهداف المنظمة وتطلعات جماهيرها الأساسية.

5. ترشيد عملية اتخاذ القرارات:

تساعد نتائج البحوث الكمية والكيفية في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة. فالقرار هو اختيار من بين بدائل، والقرار الصائب هو اختيار البديل الأفضل. وتوفر البحوث البيانات التي تمكن مخططي برامج العلاقات العامة من تقييم البدائل المختلفة لاختيار البديل الأمثل.

6. تفعيل عملية التقويم:

فالبيانات والإحصائيات التي نتوصل إليها من خلال البحوث تساعدنا في تقويم حملات وبرامج العلاقات العامة. ومن ثم يمكن تحديد أوجه القصور التي يمكن تجنبها في حملان مستقبلية. فالبحوث تمكن مخططي حملات العلاقات العامة من قياس مخرجات ونتائج هذه الحملات بناءا على حقائق ومؤشرات مستمدة من تحليل صورة المنظمة وعلاقتها ببيئتها الخارجية بكل ما تتضمنه من متغيرات متداخلة ومتفاعلة وليس بناء على اجتهادات شخصية أو ممارسات سابقة.

ثانيا: مجالات البحوث في العلاقات العامة:

يشير ثيلمان وسوندي (Theilmann & Szondi, 2004) أن ثلثي مدراء أقسام العلاقات العامة يرون أن تحليل ما ينشر عن المنظمة في الصحف والمجلات وما يذاع في محطات الإذاعة وقنوات التلفزيون هو أسلوب البحث الأكثر أهمية وشيوعا بالنسبة لهم. ومثل هذا النوع من الأبحاث ليس هو بالتأكيد ما يمكن أن تعتمد عليه أقسم العلاقات العامة للوصول للمؤشرات والتحليلات اللازمة لتصميم استراتيجية المنظمة. فلربما كان مجرد إحصاء عدد الصحف التي تم النشر فيها عن المنظمة مهماً في الخمسينيات والستينيات من القرن

العشرين عندما كان عدد وسائل الإعلام قليلا وكانت ثقة الجمهور فيها كبيرة بالإضافة إلى أنه لم يكن متاحاً سوى قدرا محدوداً من وسائل وأدوات البحث الاخرى، آما اليوم فلدينا العديد من وسائل وأدوات البحث المتطورة التي يمكننا الاعتماد عليها. ولذلك فهناك حاجة ضرورية لممارسي العلاقات العامة لتطوير أدوات ووسائل لقياس نتائج جهودهم بنفس الطريقة التي يقيس بها العاملون في الأقسام الاخرى جهودهم، وعندما يوحه إليهم سؤالا عن سجل إنجازاتهم خلال الفترة الماضية يجب أن تكون لديهم البيانات الموثقة التي تدعم إجاباتهم.

واليوم تتعدد المجالات التي يمكن رصدها من خلال بحوث العلاقات العامة، ومن هذه المجالات رصد البيئة الخارجية على اعتبار أن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما من خلال تفاعلها مع عناصر هذه البيئة، وهناك رصد جمهور المنظمة الداخلي من العاملين وأسرهم وبيئة العمل، ولدينا رصد البيئة الإعلامية لتحديد أهم وسائل الإعلام التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ برامج العلاقات العامة. وفيما يلي مجالات الرصد الأساسية للعلاقات العامة (راسم الجمال وخيرت عياد، 2014).

1. رصد البيئة التي تعمل فيها المنظمة:

يحظى رصد البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتتفاعل في إطارها باهتمام متزايد في الإدارة الاستراتيجية للعلاقات العامة. وتعتبر عملية رصد البيئة عملية مستمرة يتم من خلالها رصد المشكلات والآراء وسمعة المؤسسة في مراحل زمنية مختلفة والوقوف على التطورات الحادثة في هذه البيئة ومدى تأثير هذه التطورات على المنظمة. وهنا يجب على ممارسي العلاقات العامة إعداد أنفسهم للتعامل مع كافة الأحداث التي يمكن أن تؤثر على المنظمة في المستقبل مثل تغيير تفضيلات المستهلك.

فالمؤسسات التي تنجح في تطوير برامج الاتصال بناءٍ على بحوث علمية تكون قادرة في الغالب على التعامل بكفاءة مع المشكلات التي تواجها، وتدعم من قدرتها على إدارة القضايا والتعامل مع الأزمات. وأحد الأساليب المطبقة للحفاظ على استمرارية عملية رصد البيئية هي تعيين فريق لتوقع المشكلات والأزمات يضم موظفين من مختلف أقسام المؤسسة يلتقون بصورة منتظمة لمناقشة المشكلات التي يمكن أن تؤثر على عمل المنظمة.

ويوجد ثلاثة نماذج لرصد البيئة يمكن الاعتماد عليها لتوجيه العديد من عمليات التخطيط في المنظمات المعاصرة، وهذه النماذج هي: الرصد غير المنتظم، والرصد المنتظم، والرصد المستمر.

1.1 يستخدم نموذج الرصد غير المنتظم لدراسة البيئة في موقف معين خاصة المواقف التي تتصف بالأزمة بالنسبة للمنظمة، أو تتضمن أحداثا غير متوقعة. ويركز الرصد في هذه الحالة على الأحداث الماضية التي سبق إن تعرضت لها المنظمة من قبل، والتي يمكن إن تساعد في شرح وفهم ما يحدث الآن. ويساعد هذا النموذج في التعرف على ردود الأفعال المباشرة تجاه المواقف أو الأحداث أو الأزمة، ويمكن علاوة على ذلك أن يوفر مدخلا للتخطيط قصير المدى، ولكن لا يساعد في بناء خطط طويلة المدى لمواجهة الأحداث المستقبلية.

2.1 نموذج الرصد المنتظم يعد أكثر انتظاما من النموذج السابق، ويتم الاعتماد عليه في التقويم السنوي لأوضاع المنظمة في علاقتها بالبيئة، وعادة ما يتم التركيز هنا على رصد تطور قضايا معينة أو قرارات اتخذتها المنظمة. ويعد هذا النموذج تطويرا للنموذج السابق حيث يسمح بفحص وتحليل القضايا المثارة والقرارات الحالية في ضوء أوضاع البيئة والتنبؤ بالتأثيرات المستقبلية على هذه القضايا والقرارات.

3.1 نموذج الرصد المستمر يقوم على الرصد الدائم لكل عناصر البيئة وليس قضايا او قرارات معينة فقط، وهو بذلك يركز على كل عناصر البيئة ومكوناتها مثل البيئة السياسية والبيئة التشريعية والنظم التنافسية. ويجب أن يتضمن هذا النموذج أيضا السياقات الاجتماعية والثقافية المحيطة بالمنظمة. ويدعم نموذج الرصد المستمر جهود التخطيط الاستراتيجي حيث يوفر بيانات تدعم العديد من القضايا والقرارات التي تواجه المنظمة.

2. تحديد جماهير المنظمة:

يهدف تحديد الجماهير الأساسية للمنظمة إلى توفير معلومات كافية تساعد في تصميم خطط وبرامج العلاقات العانة في المستقبل، وهي تعني أساسا بمراجعة وضعية علاقات المنظمة بجماهيرها، وتستخدم كذلك في تقويم فعالية حملات وبرامج العلاقات العامة. وكثيرا ما تجري المنظمات هذه البحوث لقياس الصورة الذهنية للمنظمة لدى جماهيرها ومقارنتها بالصورة التي ترغب المنظمة في تكوينها لدى هذه الجماهير. وما أن تتضح الفروق بين الصورتين توضع الأهداف الاستراتيجية لتقريب الصورتين، أو للسعي لتعديل الصورة الذهنية الموجودة لدى الجماهير (Baskin et al, 1997).

وعادة ما يتم رصد جمهور المنظمة أثناء وبعد الأزمات، وبعد التغيرات الكبيرة التي تؤثر أو يمكن أن تؤثر على سمعة المنظمة. ومن هذه التغيرات إجراء توسعات في المنظمة مثل اندماجها في منظمات أخرى أو دخولها في مشروعات مشتركة مع منظمات أخرى، أو

إحداث تغيرات كبيرة على استراتيجيات وسياسات المنظمة، أو عند إعادة هيكلة المنظمة، أو إغلاق بعض المواقع في المنظمة أو انسحابها من بعض قطاعات السوق، أو حدوث تغيرات التشريعية أو قانونية تؤثر على المنظمة، أو تغيير الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، ويفضل في هذا السياق التركيز على النقاط التالية (Stone, 1995):

1.2 تحديد الجماهير احتياجات الجماهير: ويتضمن ذلك كل من الجماهير الخارجية والداخلية. ووقد يتم تحديد هذه الجماهير وتوصيف كل منها في ضوء وظيفتها بالنسبة للمنظمة، مثل حملة الأسهم، العاملين، المستهلكين، الموردين...الخ. وتتضمن هذه الفئة أيضا الجماهير التي لا ترتبط وظيفيا بالمنظمة، ولكنها في وضع يمكنها من التأثير في المنظمة مثل جمعيات حماية المستهلك وجمعيات حماية والحفاظ على البيئة وجماعات الضغط في المجتمع. وتهدف المراجعة إلى التعرف على خصائص هذه الجماعات وآرائها واتجاهاتها لأخذها في الاعتبار عند بناء الرسائل الاتصالية في العلاقات العامة. ويجب أن يقوم الباحثون بتحديد أهم احتياجات كل مجموعة من مجموعات الجماهير الذين تم ترتيبهم وفقاً لأهميتهم للمؤسسة، وهناك مجموعة من الأسئلة الهامة التي يتعين الإجابة عليها قبل تحديد هذه الاحتياجات:

- المستهلكين: ما الذي يجب أن اشتريه من هذه الشركة؟
- العاملين: ما الأسباب التي تدفعني للعمل في الشركة؟
- المستثمرين: لماذا يعتبر الاستثمار في الشركة جيدا لي على المدى الطويل؟
- المجتمع المحلي: ما الذي يجعل الشركة إضافة إيجابية للمجتمع المحلي.

وعندما يتم تحديد الاحتياجات الأساسية فإن قسم العلاقات العامة بحاجة إلى التنسيق والتعاون مع الأقسام المعنية في المؤسسة والتي تتعامل مع مختلف كل فئات الجماهير المهمة للمؤسسة لتلبية هذه الاحتياجات. فيتم تلبية احتياجات العاملين بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، فيما يتم تلبية احتياجات العملاء من خلال التعاون مع قسم التسويق، آما احتياجات حملة الأسهم فيتم تلبيتها من خلال التعاون مع القسم المالي. وهكذا فإن البحوث التي تقوم بها العلاقات العامة لا تسهم فقط في إحداث التغيير في سلوك الأطراف المعنية فقط، وإنما تسهم أيضا في أحداث التغيير المنشود في سلوك العاملين والموظفين داخل المنظمة.

2.2 تحديد أهداف الحملة الاتصالية: استناداً إلى تحليل احتياجات مختلف فئات الجمهور المعني، فأنه يجب تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من الحملة الاتصالية الموجهة لكل مجموعة مستهدفة. فمثلاً يمكن أن تكون الأهداف المراد تحقيقها لدى مجموعة المستهلكين الذين يتنقلون من ماركة إلى أخرى «استعادة ولائهم من جديد لمنتجات الشركة». أما بالنسبة للموظفين والعاملين بالشركة، يكون الهدف «في تحفيزهم لترشيح شخص ما للعمل في الشركة»، أما بالنسبة لمجموعة المستثمرين فإن الهدف يمكن أن يتمثل في «تشجيع حملة الأسهم الحاليين إلى شراء حصة أكبر من أسهم الشركة».

3.2 تحديد اتجاه هذه الجماهير نحو المنظمة: حيث يتم التعرف على رأي واتجاه كل جمهور من هذه الجماهير من خلال عدة طرق بحثية، أهمها بحوث الصورة الذهنية، وهي في الغالب بحوث مسحية للاتجاهات والآراء التي تجري لقياس مدى إدراك جماهير المنظمة واتجاهاتها، ومعرفة مدى أدراك الجماهير لاضطلاع المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع (Baskin et al, 1997).

3. دراسة وسائل الاتصال:

هنا يتم رصد وتقييم أداء وسائل الاتصال التي تستعين بها العلاقات العامة، واختبار مدى فعالية الرسائل الاتصالية التي تبثها. ويكون الهدف هنا هو الوقوف طبيعة المعلومات التي لدى الجماهير عن المنظمة، وما إذا كانت معلومات إيجابية أو سلبية، ومن التكتيكات البحثية المستخدمة في ذلك:

1.3 **تحليل شبكة الاتصال:** ويهدف إلى تحليل الشبكات التي تنساب من خلالها الرسائل الاتصالية للمنظمة لتقييم مدى كفاءتها في نقل هذه الرسائل داخليا وخارجيا إلى الجماهير المستهدفة، ومقارنة هذه التحليلات مع سياسات المنظمة الاتصالية للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين تصورات المنظمة لما ينبغي أن يكون علية تدفق رسائلها الاتصالية والواقع الفعلي لهده التوقعات.

2.3 **تحديد مزيج الأدوات الإعلامية:** التي يمكن من خلالها مخاطبة الجمهور المستهدف في الأوقات والأماكن التي يكونون فيها على استعداد لسماع الرسالة. حيث يتم اختبار الوسيلة الإعلامية الأفضل من وجهة نظر الجمهور المستهدف وليس من وجهة نظر فريق التخطيط، وقد تكون هذه الوسائل هي وسائل الإعلام، أو الوسائل الخاصة بالمنظمة من مطبوعات وفعاليات، وقد تكون وسائل التواصل الاجتماعي أو الموقع الإلكتروني للمنظمة.

4.3 مسح رأي القراء: وتهدف هذه البحوث إلى معرفة أي الموضوعات المثارة في صحف ومطبوعات المنظمة التي تحظى باهتمام من قبل القراء، وهي تمكننا من معرفة اهتمامات القراء المستهدفين بهذا الإنتاج الإعلامي وتوجيه السياسات التحريرية لهذا الإنتاج.

5.3 تحليل المضمون: وتستخدم هذه البحوث للوقوف على أجندة وسائل الاتصال بالنسبة للمنظمة والمجال الإنتاجي أو الخدمي الذي تنتمي إليه، ومعرفة من يبنى أجندة الاهتمامات هذه، خاصة إذا كان الذين يبنونها هم القوة الفاعلة والنشطة في البيئة التي تتواجد فيها المنظمة، هذه القوى الفاعلة والنشطة في المؤسسات العلمية والجماعات النشطة في مجالات حماية البيئة والخبراء وقادة الرأي والتنظيمات الصناعية والتجارية وغيرها (Curlin & Rhodenbaugh, 2001).

- **بحوث الإنقرائية:** وتهدف إلى معرفة إلى أي مدي يفهم الجمهور المستهدف رسائلنا الاتصالية، أي إنها تقيس وضوح الرسائل المطبوعة ومدى تناسبها مع المستوى التعليمي للجمهور.

➢ **هل إجراء البحوث يكفي؟**

قد يكون إجراء البحوث أحد المرتكزات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة، ولكن مجرد القيام بهذه البحوث لا يكفي. فمن المهم تحويل نتائج هذه البحوث إلى أفعال محددة وإتاحة نتائجها لكل الإدارات والأقسام الإدارية داخل المنظمة. فمعظم أبحاث العلاقات العامة يستقر بها المقام بعد إجرائها فوق الأرفف وداخل الأدراج، وتعد المعلومات التي يتم جمعها دون أن يتم الاستفادة منها داخل المنظمة بشكل مناسب واتخاذ إجراءات استنادا إليها واحدة من أكبر مصادر الفاقد المالي في أي مؤسسة.

وهناك عدة وسائل يمكن من خلالها إعادة الروح إلى نتائج الأبحاث من خلال عروض تقديمية تقدم للمدراء والعاملين في المنظمة، فمديري الإدارات وأعضاء فريق الإدارة العليا يحتاجون لنتائج البحوث للوقوف على الصورة الشاملة والوضع الكلي للمنظمة حتى يمكنهم بناء الاستراتيجية، والعاملون يحتاجون إلى معرفة ما الذي يتعين عليهم القيام به من أجل وضع البرامج لزيادة رضا العملاء.

وأحد المشكلات التي تعاني منها بحوث العلاقات العامة هي ان من يقوم بإجراء البحوث هم في غالب الأحوال من خارج المنظمة، ولكي يمكن زيادة فرص تحويل نتائج هذه البحوث إلى إجراءات عمل محددة، يجب أن يجريها أعضاء في فريق العلاقات العامة بدلا من

التعامل معهم من منطلق انهم فنيون يتم الاستفادة بهم فقط كلما دعت الضرورة إلى ذلك لتقديم بيانات إحصائية.

ويرى جرونستيت (Gronstedt, 1997) أنه يوجد أساليب كثيرة لإشراك ممارسي العلاقات العامة في المنظمات في التعرف على العاملين والجماهير الأساسية. فعلى سبيل المثال يلتقي أعضاء فريق الإدارة العليا في شركة « فيدرال أكسبريس» كل شهر يوم عمل ميداني مع فريق المبيعات، وتقدم شركة «زيروكس» نموذج أخر، حيث يخصص مديري أكبر 25 إدارة يوما واحدا كل خمسة أسابيع لتلقي الشكاوى الهاتفية للعملاء ومتابعة حلها، بالإضافة إلى ذلك فأن هؤلاء المديرين الكبار مكلفين بملفات عدداً من العملاء توزع عليهم ويكون كل منهم مسئولاً عن عمليات التسويق والخدمات المرتبطة بهؤلاء العملاء.

وهناك مثل أخر على هذه الاتصالات الشخصية تقدمه شركة أريكسون» حيث تقوم الشركة بربط كل موظفيها في مختلف المستويات مع نظرائهم في قاعدة عملاء الشركة (Business to Business)، فعلى سبيل المثال يكون المهندس في شركة اريكسون مسئولاً عن الاتصالات مع المهندس المناظر في شركة «بريتش تليكوم»، وبنفس الطريقة يحتفظ مدير العلاقات العامة في شركة «اريكسون» باتصالات شخصية مع مدير العلاقات العامة في «بريتش تليكوم». وتعتقد شركة اريكسون أن وجود هذه العلاقات الشخصية آمر مفيد لبناء علاقات جيدة مع العملاء.

ثالثاً: أنواع البحوث في العلاقات العامة:

يمكن تحديد نوعين أساسيين للبحوث التي يمكن القيام بها في العلاقات العامة؛ وهما البحوث الكمية والبحوث الكيفية (Austin & Pinkleton، 2001). ويقصد بالبحوث الكمية تلك البحوث التي تستخدم مناهج وطرق البحث العلمي المتعارف عليها، وتشمل بالنسبة لنا في العلاقات العامة: البحوث المسحية، وبحوث تحليل مضمون وسائل الاتصال، والبحوث التي تستخدم المنهج التجريبي. ويقصد بالبحوث غير الرسمية تلك البحوث التي لا تعتمد على مناهج وطرق البحث العلمي، والتي كثيراً ما يتم استخدامها في العلاقات العامة بسبب سهولة تنفيذها وقلة تكلفتها.

ويرى الباحثون إن كلا من البحوث الكمية والبحوث الكيفية تلعبان دوراً مختلفاً عن الأخر ولكنهما يتكاملان في نفس الوقت. فبينما نجد أن البحث الكيفي يركز على التحليل المتعمق ويذهب للاستنباط، نجد أن البحوث الكمية تقدم استقراء للحالة أو الظاهرة ويمكن تعميم نتائجها. وفيما يلي بعضا من أكثر البحوث الكمية والكيفية استخداما في العلاقات العامة

1. البحوث الكمية:

تكمن أهمية البحوث الكمية في كونها تخضع لأسس علمية ومعايير منهجية، وتعتمد على استخدام عينات عشوائية تعكس خصائص المجتمع الممثلة له، وهو ما يضفي عليها المصداقية ويمكن تعميم نتائجها. فاختيار عينه عشوائية صغيرة من الأشخاص يمكن ان تمثل مجتمعاً أكبر، ومع ذلك يجب أخذ نسبة الخطأ في اختيار العينات بعين الاعتبار، كما يجب أيضا مراعاة بعض الأخطاء المنهجية الناتجة عن التحيز الشخصي في اختيار وصياغة الأسئلة أو نقص التدريب المتوافر للقائمين بالمقابلات.

1.1 الاستبيان (survey):

يعتبر الاستبيان من أكثر البحوث الكمية استخداما في العلاقات العامة، وذلك للتعرف على اتجاهات الجماهير نحو المنظمة وسياساتها وخدماتها، وتحديد أهداف الحملات الإعلامية التي تسهم في تحقي أهداف المنظمة. وعادة ما توفر هذه البحوث قاعدة بيانات لمتخذي القرار يمكنها الاستناد إليه في وضع استراتيجية المنظمة خلال فترة طويلة.

وعادة ما يتم تصميم الاستبيانات في ضوء أهداف البحث، ويتم مراعاة درجة مصداقية مضمون هذه الاستمارة وفق معايير منهجية منضبطة. وعادة ما تكون غالبية الأسئلة في استمارة الاستبيان هي من النوع المغلق الذي تكون الإجابة عليه آما بنعم أم لا، أو اختيار إجابة واحدة من قائمة إجابات أو تحديد عدد مرات حدوث الشيء. وفي بعض الحالات يمكن إدراج بعض الأسئلة المفتوحة وبالتالي الجمع بين مزايا التحليل الكمي والكيفي، ومن أكثر البحوث الكمية استخداما في العلاقات العامة. ويوجد آليات وطرق كثيرة لإجراء الاستبيان منها:

- قد يتم إجراء الاستبيان عبر الهاتف، وهذه الطريقة تعتبر من أكثر طرق البحث استخداماً في مجال العلاقات العامة وهي تتميز بأنها سريعة وغير مكلفة وسهلة من حيث الوصول إلى الجمهور المستهدف، ومع توافر تكنولوجيا الكمبيوتر في عالم اليوم يمكن احصاء وفرز النتائج بصورة شبه فورية بعد انتهاء المقابلات. ولكن يعاب على هذه الطريقة أن المقابلة يجب أن تكون موجزة كما انه لا يمكن استخدام وسائل الإيضاح البصرية خلالها.

- وقد يتم إجراء الاستبيان عبر حيث البريد، حيث يتم أرسال الاستمارات بالبريد للعينة المحددة والممثلة للمجتمع، وفي العادة يكون عدد الردود الفعلية أقل مما هو مخطط له، وهذا يقلل من مصداقية النتائج التي يتم التوصل إليها عبر هذه البحوث.

- ومع ظهور الإنترنت وتوظيفها في العلاقات العامة، كان من أهم استخداماتها هو إجراء البحوث الكمية بتكلفة أقل من خلال إرسال الاستبيان عبر البريد الإلكتروني أو الموقع الالكتروني للمنظمة، أو من خلال المواقع المخصصة لإجراء الاستبيانات على الإنترنت. حيث يتم في الغالب الحصول على ردود أفراد العينة في وقت أقل، ويمكن إدخال البيانات مباشرة لتحليلها. ورغم مزايا هذه الطريقة إلا انه لم يكن في الإمكان استخدامها على نطاق واسع من قبل لأنه لم يكن لدينا قواعد بيانات لقوائم البريد الإلكتروني يمكن سحب العينة منها، كما أن أفراد المجموعة المستهدفة قد لا تتوافر لديهم أجهزة الكمبيوتر أو ليس لديهم بريد إلكتروني من الأساس.
- وعندما يكون من الصعب الوصول إلى أفراد العينة المستهدفة من خلال التليفون أو البريد أو عندما تكون الميزانية محدودة، قد يتم إجراء الاستبيان في أماكن تواجد العينة المستهدفة، فالموظفون يمكن مقابلتهم في صالات تناول الطعام والأطباء يمكن مقابلتهم في المعارض التجارية، والأطفال يمكن مقابلتهم في مراكز التسوق. ولكن في كل الأحوال يجب الحذر في تحليل نتائج هذا النوع من العينات لأن الأشخاص المشاركين فيها لا يشكلون عينه عشوائية، وكل فرد في مجتمع الدراسة ليس له نفس الفرصة من احتمالية الظهور، فبعض الموظفين لا يذهبون إلى صالات الطعام، وبعض الآباء لا يصطحبون أطفالهم إلى مراكز التسوق.

1.2 تحليل المضمون:

يعتبر تحليل المضمون أحد المناهج الكمية التي ارتبط تطورها بوسائل الاعلام، ويعرف هولستي (Holsti, 1969) تحليل المضمون بأنه الوصف الكمي والمنظم والموضوعي للمحتوى الظاهر لمضمون وسائل الاتصال. ويتم استخدام تحليل المضمون في بحوث العلاقات العامة للتعرف على رؤية وسائل الاعلام للمنظمة وتوجهاتها وسياساتها وخدماتها والقائمين عليها. ويوجد عدة سمات لأسلوب تحليل المضمون، من أهمها:

- أسلوب كمي يعتمد على جمع البيانات من خلال استمارة تحليل. وهذه الاستمارة تتضمن وحدات التحليل وفئاته التي تعكس أهداف الدراسة.
- موضوعي، بمعنى أن الباحث يتجرد من أرائه واتجاهاته نحو القضية المطروحة للدراسة، ويقوم بجمع البيانات وتحليلها وفقا للإحصائيات والأرقام التي توصل إليها. وقد يكون لديه الفرصة في التعليق على النتائج وفقا لتوجهاته.

- منظم، بمعنى أنه يتبع مجموعة من الخطوات والاجراءات المنهجية.
- يركز على المحتوى الظاهر، فالباحث يحلل ما يجده من نصوص في الوسيلة الاعلامية مكتوبة أو مسموعة أو مرئية، ولا يتعدى ذلك إلى ما يراه هو بين السطور من وجهة نظره، مثل خلفية الكاتب أو دلالة النصوص.

وعند استخدام تحليل المضمون يتم اتباع عدة خطوات هي، تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، ثم تحديد وحدة التحليل التي يمكن أن تكون النص الخبر أو الجملة أو الكلمة أو الصورة، ثم يتم تحديد فئات التحليل والتي تتعلق بشكل تقديم المحتوى ومضمونه، وبعد ذلك يتم تحديد عينة وسائل الاعلام التي يتم تحليل مضمونها والتي قد تكون صحيفة أو أكثر أو نشرة أخبار في الراديو أو التلفزيون أو مضمون وسيلة اتصال اجتماعي، ثم يتم تحديد الفترة الزمنية التي يتم خلالها عملية التحليل.

وفي تصميم استمارة تحليل المضمون، يجب أخذ مجموعة من المتغيرات بعين الاعتبار، من أهمها (راسم الجمال و خيرت عياد، 2014):

- متغيرات خاصة بالوسيلة الإعلامية: مثل تاريخ النشر أو العرض؛ وتكرار مرات عرض الرسالة في الوسيلة؛ ونوعية الوسيلة سواء كانت جريدة أو غيرها؛ والتوزيع الجغرافي للوسيلة ومناطق وصولها.
- متغيرات خاصة بالمادة الإخبارية ومكان نشرها: مثل مصدر المادة الإخبارية سواء كان بيان صحفي أو مؤتمر صحفي او حدث خاص أو أن الوسيلة عرضت القصة الإخبارية من عندها؛ وشكل المادة الخبرية سواء كانت خبر أو قصة (Feature) أو افتتاحية أو عمود صحفي أو مجموعة من الصور الصحفية أو الثواني التلفزيونية؛ ومقدم المادة في الوسيلة.
- متغيرات خاصة بوصول المادة للجمهور: وهذه المتغيرات مرتبطة بمعدل توزيع الجريدة أو عدد مستمعة المحطة الإذاعية أو مشاهدي القناة التلفزيونية. ويكون من المهم هنا هو مدي وصول المادة إلى الجمهور المستهدف للمنظمة. وهذه البيانات يمكن الوصول إليها – في الولايات المتحدة – من خلال منظمات تجارية أو وكالات متخصصة في هذا المجال.

- متغيرات خاصة بالمادة بالموضوع نفسه: مثل من الذي ذكر في القصة الإخبارية وفي أي سياق، وكيف تم تقديم المنظمة في التغطية الإخبارية مقارنة بالمنافسين، وهل ظهر اسم المنظمة في العناوين أم في متن الموضوع، ومن الذي شارك برأيه أو تمت الإشارة إلى ما قاله، وما حجم التغطية الخاصة بالمنظمة مقارنة بمنافسيها، وما هي أهم الموضوعات التي تم التركيز عليها، وما المستوى الإداري للأشخاص الذين ظهروا في التغطية الإخبارية.
- متغيرات خاصة باتجاه التغطية (stance or tone of item): ويمكن قياس ذلك من خلال ما إذا كانت التغطية ايجابية أم سلبية أم محايدة بالنسبة للمنظمة؛ وما إذا كانت مؤيدة ام معارضة ام متوازنة.

2. البحوث الكيفية:

على الرغم من أن البحوث الكيفية لا تستخدم طرق البحث العلمي المتعارف عليها، فإنها تزود مديري العلاقات العامة بمعلومات مفيدة إلى حد كبير في ضوء سهولة إجرائها، وقلة تكلفتها، فهي تفيد في التعرف على آراء واتجاهات بعض الجماهير الأساسية للمنظمة، وفهم مدى إدراك الأفراد لمهمة المنظمة، واستيعاب المشكلات التي تعوق أداء المنظمة لمهمتها، علاوة على فائدتها في تحليل الموقف الذي تعيشه المنظمة.

ولا يتم الاعتماد على هذه البحوث عند اتخاذ قرارات استراتيجية، لأنها لاتصل إلى مستوى البحوث العلمية من حيث الدقة والثقة بنتيجتها لاعتمادها على عينات غير عشوائية، وهو ما يجعل نتائجها غير قابلة للتعميم على هذا الجمهور. ولهذا يفضل استخدامها في البحوث الأولية أو الاستكشافية التي تمهد للبحوث الأعمق والأدق التي تستخدم طرق ومناهج البحث العلمي. ومن أهم هذه البحوث:

1.2 أسلوب المجموعات المركزة:

يكثر استخدام أسلوب المجموعات المركزة في العلاقات العامة عندما نريد التعرف على آراء واتجاهات الجماهير، ومدى فهمهم لمضامين الرسائل الإعلامية. ويمكن أن نستخدم المجموعات المركزة كأسلوب بحث منفرد في حالة الرغبة في الحصول على بيانات أولية أو تمهيدية عن موضوع أو ظاهرة، كما يمكن أن تستخدم كأسلوب بحث مكمل لغيرها من طرق البحث الأخرى، خاصة البحوث المسحية.

وتمتاز بحوث المجموعات المركزة بأنها أسلوب سهل وفوري للحصول على المعلومات، إضافة إلى أنه غير مكلف، وغالبا ما يوفر معلومات ثرية، فقد تثير معلومة يذكرها أحد الأفراد المشاركين في المجموعة أو ملاحظة يبديها غيره إلى الاستطراد إلى نقاط هامة كانت غائبة عنا. وإلى جانب ذلك، يسمح هذا الأسلوب بملاحظة ورصد الاستجابات غير اللفظية للمشاركين فيها، وهو ما يفيد في تحليل البيانات.

ويمتاز هذا الأسلوب البحثي بالمرونة، ويسمح بتعديل النقاش والحوار طبقا لما يقتضيه الموقف. ويساعد نقاش المجموعة المركزة على تحديد المشكلات واختبار الرسائل الاتصالية، واكتشاف ردود الفعل المركز على عينة صغيرة من الجمهور تجاه موضوع ما، ومعرفة انفعالات ومدى حماس الأفراد في الدفاع عن آرائهم واتجاهاتهم (راسم الجمال وخيرت عياد، 2014). وعادة ما يتم مراعاة مجموعة من النقاط في هذا الأسلوب:

- يتراوح عدد المجموعة المركزة ما بين 8 إلى 12 شخصاً يشاركون في مناقشات مائدة مستديرة، ويقودهم منسق أو اثنين،

- يجب التدقيق في اختيار إفراد المجموعة المركزة لتحقيق التجانس فيما بينهم من حيث العوامل الديموغرافية. فعلي سبيل المثال يمكن اختيار أفراد المجموعة المركزة بمن تصل أعمارهم 45 عاماً أو أكثر، أو قد يتم اختيار أفراد المجموعة ممن تتراوح أعمارهم بين 30 و44 عاماً وهكذا.

- يبدأ المنسق بتوجيه أسئلة عامة وبسيطة عن طبيعة الموضوع، ثم يبدأ في الدخول في التفاصيل أكثر فأكثر مع تقدم المناقشات. ومن المهام الأساسية التي يتعين على المنسق الالتفات إليها هي عدم السماح لمجموعة قليلة بأن تتحكم في مسار المناقشات.

- عادة ما تستخدم المجموعة المركزة في المراحل الأولى لعملية التخطيط، ولكنها قد تستخدم أيضا لاختبار وبناء الرسائل وتنفيذها بطريقة مبتكرة (Gronstedt, 2000).

2.2 الملاحظة:

تطورت الملاحظة بصورة تقليدية علي يد علماء الأنثروبولوجي، وهي تقوم على الملاحظات الميدانية المعمقة. وفيها يترك الباحثون مكاتبهم ويعايشون حياة أفراد العينة الذين يقومون بدراستهم. ومن خلال التعرف على تفاصيل أجواء وحياة المستهلكين والموظفين أو أية شريحة مستهدفة بالدراسة يتمكن الباحثون من التعرف على المشكلات من منظورهم

الخاص. ويمكن للباحث أن يراقب سلوك الفئات التي يقوم بدراستها أو يتصرف هو ببساطة بنفس الطريقة التي يتصرفون بها.

وعادة ما يتم استخدام هذه الطريقة مع الجمهور الذي يصع عليه الإجابة عن الأسئلة مثل الأطفال، أو العاملين في المستويات الأدنى في السلم الإداري، حيث يصعب عليهم الإجابة عن الأسئلة بموضوعية في ظل قلقهم من رؤسائهم.

3.2 المقابلات المتعمقة:

المقابلات الشخصية المتعمقة تتفادى بعض النتائج السلبية للمجموعة المركزة المتمثلة في سيطرة شخص ما على مسار المناقشات. وتسمح هذه الطريقة للباحث باستخدام أسلوب في التقصي يسمي التصاعد التدريجي، حيث يقوم الباحث بتوجيه سؤال «لماذا» عدة مرات حتى يتعرف على المشاعر والدوافع الكامنة لدى المبحوث، بالإضافة إلى ذلك فإن أسلوب المقابلات المتعمقة يكون هو الحل الأمثل عندما يكون أفراد الفئة المطلوب دراستها من قادة الرأي والخبراء الذين يصعب تضمينهم المجموعة المركزة، ونفس الشيء ينطبق على مواقف الطوارئ والأزمات التي لا يكون فيها متاحاً أمام الباحث سوى ساعات قليلة للحصول على المعلومات.

وتوفر هذه المقابلات نتائج ومعلومات عميقة ومفيدة خاصة إذا كانت تتناول الأمور الحساسة بالنسبة للمنظمة، والتي لا يمكن الحصول على معلومات بشأنها بطرق البحث الأخرى، ولهذا تجرى المقابلة مع كل فرد على حدة. ويمكن استخدام هذه الطريقة لتحديد المشكلات البحثية التي يمكن دراستها من خلال البحوث المسحية. وقد تدفع المنظمة مقابل مادي للأفراد الذين تجرى معهم هذه المقابلات إذا كانوا من الخبراء المتخصصين (Gronstedt, 2000).

3. البحوث المساندة:

وهي طرق مساندة لجمع المعلومات في العلاقات العامة، لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في فهم مشكلة ما، أو تحليل الموقف الذي تعيشه المنظمة، ولا يمكن تعميم نتائجها، ومن أهمها (راسم الجمال وخيرت عياد، 2014؛ Gronstedt, 2000):

3.1 الاتصالات الشخصية:

ويكثر استخدامها في العلاقات العامة وتقوم على التحدث مع بعض أفراد الجمهور المستهدف أثناء تنفيذ حملة اعلامية للحصول عما لديهم من أفكار وآراء عن موضوع أو استراتيجية أو توقيت الحملة، أو عن أي موضوع أو مشكلة تخص المنظمة. وتفيد هذه الاتصالات في تكوين رؤية أولية تبنى عليها بحوث العلاقات العامة العلمية. ويمكن أن تمتد هذه الاتصالات إلى الخبراء، وقادة الرأي في المجتمع، ولكن يجب مراعاة أن الأفراد الذين تجرى معهم هذه الاتصالات لا تعكس بالضرورة أفراد الجمهور المستهدف بالحملة أو البرنامج، أو الجمهور المعني بالمشكلة أو الموقف الذي نخطط للتعامل معه، وأن آراء الخبراء لا تعبر بالضرورة عن رأي المنظمات أو الجهات التي ينتمون إليها، فإنها لا تعبر عن رأي الجمهور المعني.

3.2 المكتبة وبحوث الإنترنت:

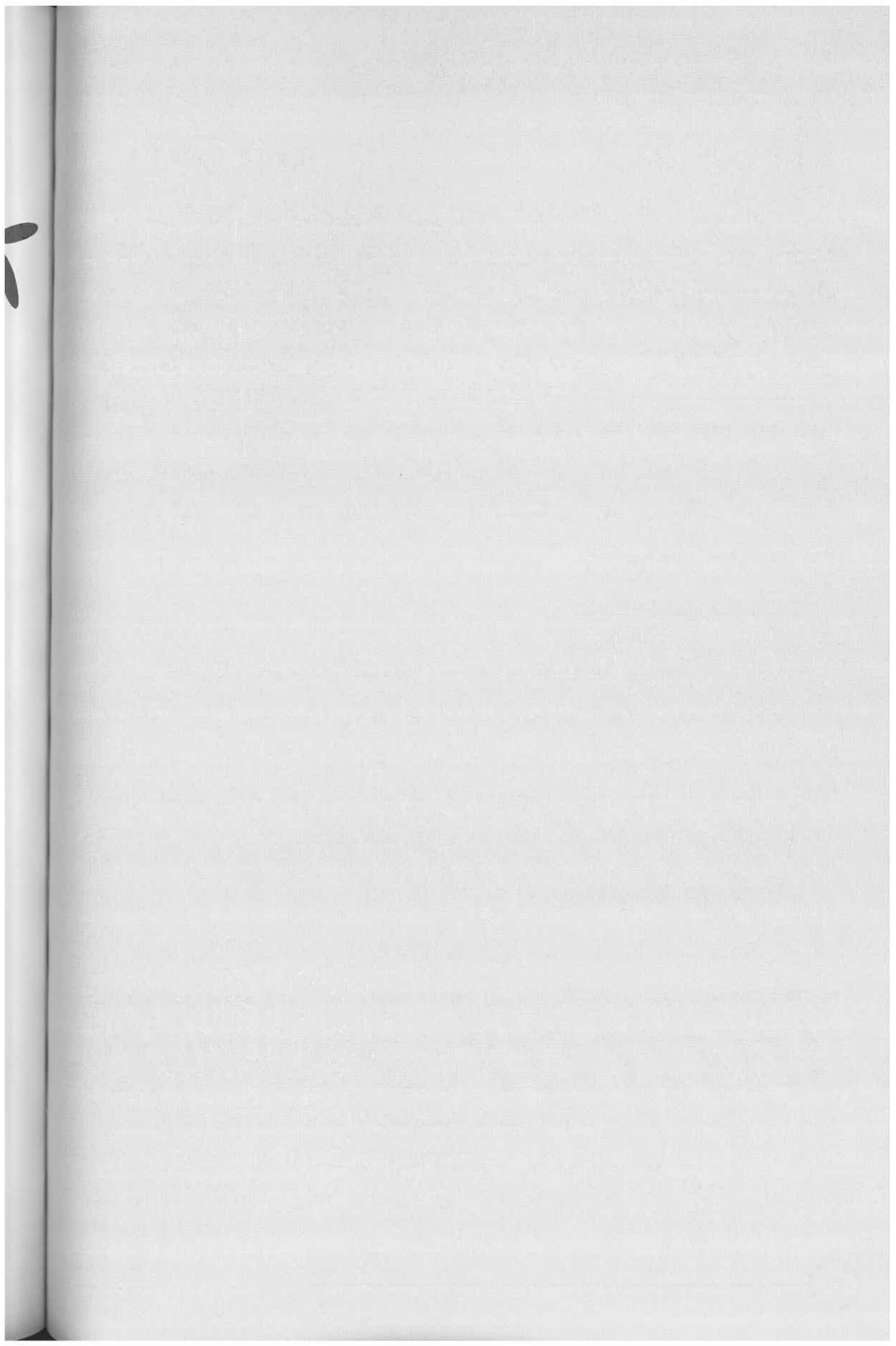
تفيد المكتبات كمصدر للمعلومات في كل من البحوث الرسمية وغير الرسمية. وعادة ما تستخدم الإحصاءات والوثائق التي تحتويها المكتبات في ترشيد إجراء بحوث جديدة، وتوفر الإنترنت كما وفيرا وثريا من المعلومات التي نحتاجها في العلاقات العامة. كما توفر الإنترنت للمنظمات الرصد السريع والفوري وغير المكلف لبيئاتها من خلال متابعة مواقع المنظمات الأخرى والأجهزة الحكومية، والأجهزة التشريعية وغيرها.

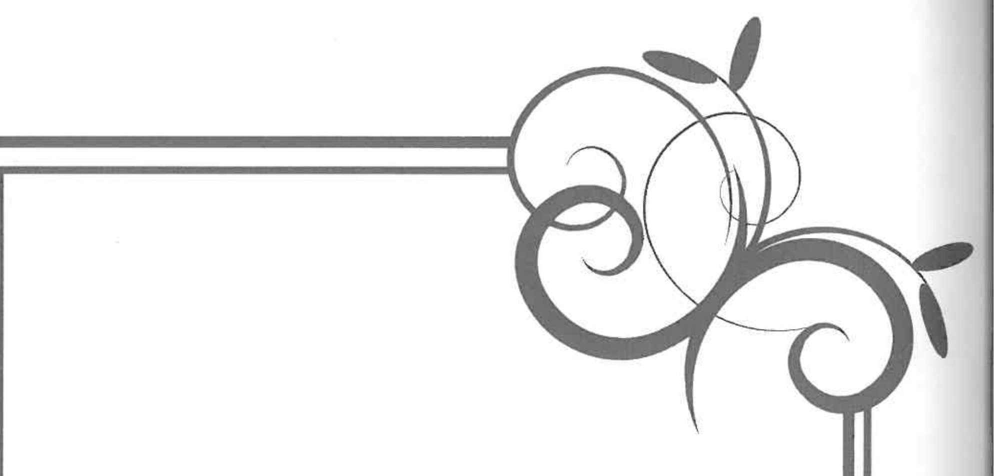
3.3 الاتصالات الهاتفية والبريد:

يعتبر اهتمام بعض أفراد الجماهير الأساسية وقادة الرأي، وغيرهم من الأفراد المؤثرين في الرأي العام بالاتصال بالمنظمة مؤشرا إيجابيا بغض النظر عن مضمون الاتصال ذاته، سواء كان متضمنا شكوى أو تظلما أو نقدا، أو ثناء على المنظمة وأدائها، فالشكاوى والتظلمات أو المقترحات التي يطرحها هؤلاء الأفراد في اتصالاتهم الهاتفية أو البريدية تعتبر مصدرا مهما للمعلومات لأنها قد تمثل أخطاء أو معوقات أو تهديدات لعلاقات المنظمة مع جماهيرها. وفي المقابل، تمثل الرسائل المتضمنة إطراء أو ثناءا أو تأييد للمنظمة اعترافا بالأداء الجيد، وهو ما يعد نقاط قوة بالنسبة لنا يجب أخذها في الاعتبار عند تحليل الموقف.

3.4 التقارير الميدانية:

يعتبر الوكلاء المعتمدين أو المديرين الإقليميين والمحليين وتجار الجملة والموردين ووكلاء التوزيع أو الذين يتولون عمليات البيع أو أداء الخدمات ميدانيا مندوبين غير رسميين للمنظمة في المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه، في ضوء احتكاكهم واتصالهم المباشر بأفراد الجماهير الخارجية والداخلية للمنظمة. وتفيد التقارير التي يقدمها هؤلاء لإدارة المنظمة في معرفة آراء الجماهير واتجاهاتها كما يلمسها هؤلاء المندوبين على الطبيعة وفي الواقع العملي.



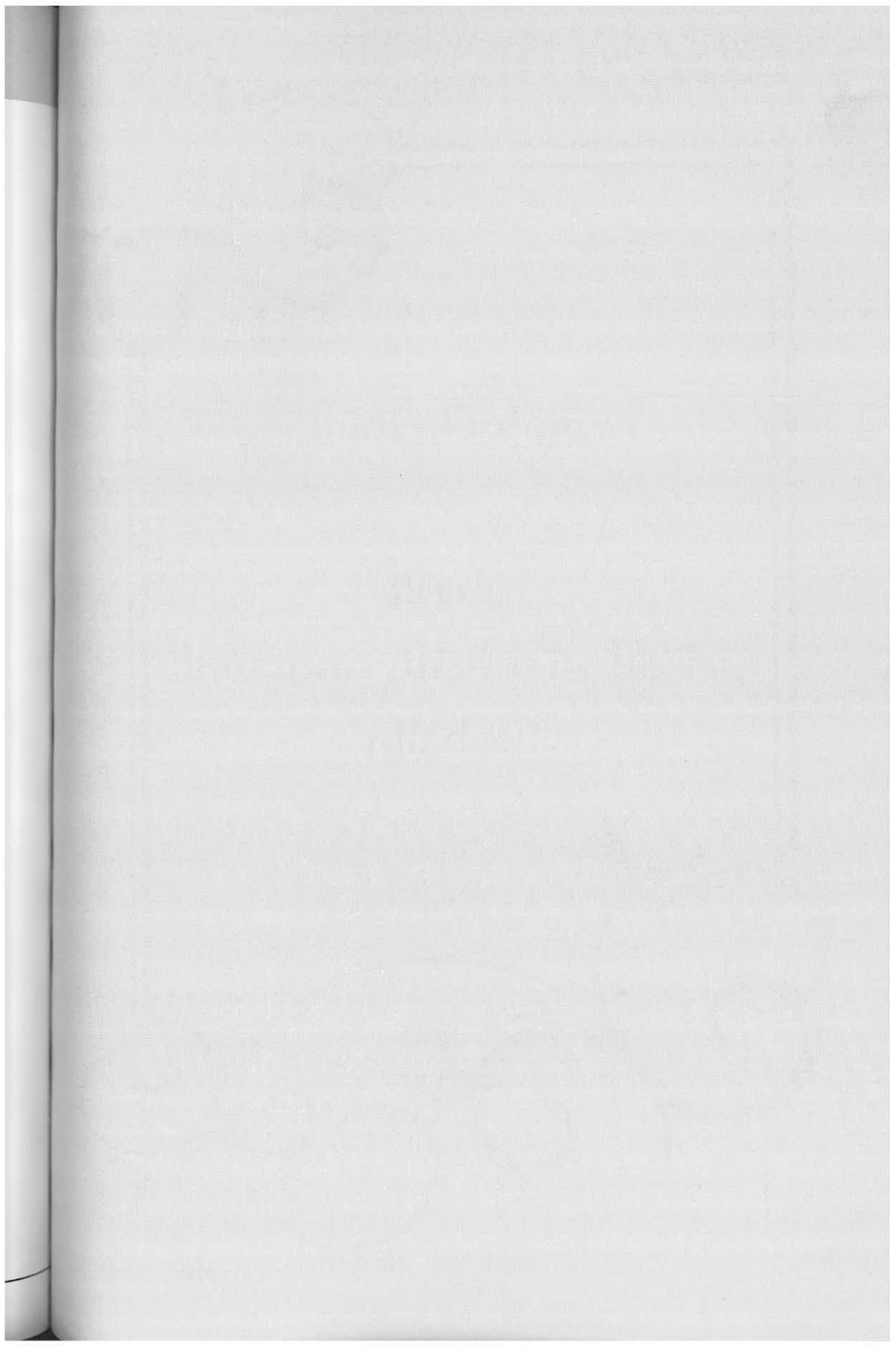


الفصل السادس

التخطيط

المفهوم - الخصائص - المراحل والخطوات





يأتي التخطيط كأحد العناصر المهمة في العلاقات العامة كعملية إدارية. وعادة ما يبدأ تخطيط برامج العلاقات العامة بناءً على المعلومات والبيانات والإحصائيات التي تم الحصول عليها من مرحلة البحوث. فالتخطيط يقوم على قيام الإدارة باتخاذ مجموعة من القرارات المهمة المتعلقة بوضع الأهداف وتحديد الاستراتيجيات والتكتيكات وتوزيع الميزانية، وهذا كله يتطلب قاعدة بيانات تمكن مخططي حملا وبرامج العلاقات العامة من تقييم البدائل والخيارات المتاحة وتحديد البديل الأفضل.

أولا: تعريف التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه الاستخدام الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية معينة (على عجوة، 2002)، ومن خلال هذا التعريف يمكن ملاحظة عدة سمات للتخطيط وهي:

- صياغة الأهداف هي محور عملية التخطيط. وعادة ما يتم صياغة هذه الأهداف بناءا على الفرص والتحديات الني نواجه المنظمة. ويجب أن تتميز هذه الأهداف بالوضوح والواقعية والقابلية للقياس.
- يعد التخطيط عملية ضرورية لجميع برامج العلاقات العامة في ضوء الموارد والامكانيات المتاحة. فندرة الموارد المادية والبشرية والتقنية ليس مبررا لغياب التخطيط.
- يتم في عملية التخطيط استخدام الموارد المتاحة بطريقة مثلى، وهو ما يتطلب متابعة عملية تنفيذ الخطة ومراقبتها لتصحيح أي أخطاء.
- التخطيط يعكس رؤية مستقبلية للعلاقات العامة حيث يحول برامجها من رد الفعل إلى أخذ زمام المبادرة، ومن ثم تكون أنشطة العلاقات العامة هادفة،

ويري باسكن أن التخطيط الاستراتيجي لحملات العلاقات العامة والاتصال الحكومي هو عملية وضع الأهداف الاستراتيجية والإجرائية بشكل قابل للقياس بما يخدم هدفين اولهما: التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية والإجرائية الكفيلة بضمان بقاء المنظمة ونموها، والتي تفيد في تبرير برامج العلاقات العامة كنشاط إداري قابل للتطبيق؛ وثانيهما: جعل برامج العلاقات العامة قابلة للتقويم واختبار مدى نجاحها أو إخفاقها Baskin, et, al., 1997))

ويفرق الباحثون بين نوعين من التخطيط هما التخطيط الوقائي والتخطيط العلاجي (على

عجوة، 2001). النوع الأول هو ما يجب أن تتبناه إدارات العلاقات العامة لأنه يمكنها من التعامل مع القضايا والمشكلات التي تواجه المنظمات على أسس علمية. ويستند التخطيط الوقائي على نتائج بحوث علمية، ويهدف إلى بناء صورة المنظمة وإدارة سمعتها وعلاقاتها مع جماهيرها الأساسية، أما النوع الثاني فيرتبط عادة بالنظرة التقليدية للعلاقات العامة التي كانت سائدة في النصف الأول من القرن العشرون حيث كان دور العلاقات العامة مركزا على التصدي للمشكلات التي تواجه المنظمات حال حدوثها، بمعنى أن دور أقسام العلاقات العامة كان مبنيا غلى الاستجابة للتطورات التي تحدث في بيئتها الخارجية فقط.

ثانيا: مراحل عملية التخطيط:

يختلف الباحثون فيما بينهم في تحديد مراحل وعناصر عملية التخطيط لبرامج العلاقات العامة. فعلي سبيل المثال يحددها أستن و «بنكلتون» (Austin & Pinkleton, 2001) في سبعة عناصر أساسية هي:

1. صياغة مهمة المنظمة.
2. صياغة المشكلة.
3. تحليل الموقف.
4. تحديد الأهداف الاستراتيجية.
5. تحديد الأهداف الإجرائية.
6. تحديد الاستراتيجيات.
7. تحديد التكتيكات.

ويحدد ولكوكس (Wilcox 2001) هذه العناصر في سبعة مكونات أيضا هي:

1. تحليل الموقف.
2. تحديد الأهداف الإجرائية.
3. تحديد الجمهور.
4. تحديد الاستراتيجية.
5. تحديد التكتيكات.

6. تحديد الميزانية.

7. إجراء التقويم.

ويحدد « جريجوري» (Gregory, 2004), خطوات التخطيط في سبعة مراحل هي:

1. التحليل والبحث

2. تحديد الأهداف.

3. تحديد الجمهور.

4. المضمون والرسالة.

5. تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات.

6. تحديد الوقت والموارد.

7. التقويم.

وفي هذا الكتاب يتم عرض عناصر التخطيط لبرامج العلاقات العامة في مجموعة مراحل تجمع بين الرؤي السالف ذكرها، وهذه العناصر هي: تحديد موضوع الحملة، تحليل الموقف، وتحديد الجمهور، وتحديد الأهداف، ثم تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات، وتحديد الميزانية، ثم التقويم. ويلاحظ أن كل من هذه المكونات أو العناصر السبع ضرورية في التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة، ولا يمكن الاستغناء أو إسقاط إحداها، ولا بد من التعامل معها، واتخاذ قرارات بشأنها على الترتيب السابق، لأن كل منها مبني على الآخر، وكل منها يمثل مدخلات للمكون أو العنصر التالي له. وعلى هذا فعملية التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة عملية ديناميكية مستمرة تتضمن تفاعل عناصر ومكونات لكل منها دور يؤدي إلى الخطوة التالية في عملية التخطيط (راسم الجمال وخيرت عياد، 2014). وفيما يلي عرض هذه العناصر:

1. تحديد موضوع الحملة:

الخطوة الأولى في عملية التخطيط لبرامج العلاقات العامة هي بلورة موضوع الحملة أو القضية الأساسية التي تسعى للتصدي لها. فعدم بلورة هذه القضية بدقة يجعل من الصعب على مخططي الحملة تحديد وصياغة الأهداف بصورة واضحة. ولذلك تعتبر هذه الخطوة هي

الوثيقة الأساسية لمدير العلاقات العامة في إدارته للحملة. ويجب أن تكون صياغة القضية موجزة وواضحة ومحددة، ويفضل أن تكتب على نحو يشبه مقدمة القصص الإخباري، وقد لا تتوافر لمدير العلاقات العامة في البداية المعلومات الكافية لصياغة المشكلة على نحو دقيق، ويمكنه في هذه الحالة أن يضع خطوطها العامة بصورة أولية على أن يعيد صياغتها بدقة بعد توفر المعلومات التي توفرها البحوث(Austin & Pinkleton, 2001).

2. تحليل الموقف:

يتم تحليل الموقف في ضوء الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة بخصوص القضية التي تم تحديدها في الخطوة الأولى. وعلى مخططي برامج العلاقات العامة إدراك أن تحليل الموقف يتم لكل برنامج أو حملة على حده. فالمنظمة تتعرض لمشكلات كثيرة، وكل مشكلة تتطلب تحليل موقف المنظمة منها، فما يمثل تحديا في مشكلة قد يكون فرصة في مشكلة أخرى.

وأحد الأساليب المفيدة لتحقيق ذلك هو تطبيق تحليل « سوت» (SWOT) للإشارة إلى مواطن القوة (S) Strength، ومواطن الضعف (W) Weakness، والفرص المتاحة لنا (O) Opportunities، والتحديات والمخاطر التي تواجهنا (T) Threats، ويجب ترتيب الفرص والتحديات وفق أولويات محددة، وتطوير الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق الاستفادة القصوى من نقاط القوة وتقليص نقاط الضعف إلى أقصي درجة ممكنة.

وفي عملية تحليل الموقف، يجب أن تكون كل الافتراضات أو التصورات التي تطرح للتعامل مع المشكلة واضحة، ويجب أن تكون كل التأكيدات التي تطرح للتعامل مع الموقف والقدرة على حل المشكلة مؤيدة بالأدلة والبيانات، وعلى مدير العلاقات العامة أثناء تحليل الموقف أن يظهر معرفته بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة وبكل ما يحيط بها في بيئتها ومدى فهمه وإحاطته بالمشكلة وجوانبها.

3. تحديد الجمهور المستهدف:

يأتي تحديد الجمهور كثالث خطوة في عملية التخطيط لبرامج العلاقات العامة. فبعد تحليل الموقف الذي يقدم لنا بيانات تفصيلية عن نقاط القوة والضعف في المنظمة، والفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية، يبدأ مخططو حملات العلاقات العامة والإتصال الحكومي في تحديد الجماهير والفئات التي تتوجه إليها الحملة وتحديد خصائصها والتأثير المطلوب إحداثه فيها.

ومعنـي ذلك أنـه ينبغـي أن تتضمـن الخطـة وصفاً للجمهـور المستهدف، وتحديدا لحجم التغيير المطلوب والتـي تسعى الخطـة لإحداثـه، وأين يوجـد هذا الجمهور؟ وكيف سنصل إليه؟ ولماذا نريد إحداث هذا التغيير؟ وهذا أمر ضروري لوضع الاستراتيجية التي تختلف باختلاف الجمهور المستهدف (Austin & Pinkleton, 2001).

ويوجد عدد من العوامل التـي يتم علـى أساسـها تحديد وتصنيف الجمهور المستهدف لبرامج وحمـلات العلاقات العامة. ومن هذه العوامل: الخصائص الجغرافية (مكان تواجد الجمهور)، والخصائص الديموغرافية (السن والتعليم والدخل والنوع والحالة الاجتماعية)، والخصائص الثقافية (القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات)، وأخيرا تصنيف الجمهور وفقا لمستوى المعرفة والتورط في القضية والمشكلة موضوع الحملة (جمهور نشط وجمهور واعي وجمهور ضمني وجمهور غير نشط).

وقد يتم تقسيم الجمهور وفقا لكونه جمهور داخلي (العاملين في المنظمة) وجمهور خارجي (العمـلاء، وسائل الإعـلام، المنافسين، المؤسسات التشريعية، المؤسسات المالية، المجتمع المحلي، وسائل الاعلام). وسيأتي الحديث تفصيلا عن تصنيفات الجمهور في الجزء الثالث من هذا الكتاب عند الحديث عن العلاقات العامة كعملية اتصال.

4. تحديد الأهداف:

تمثل الأهداف جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة. فتحديد الأهداف بدقة يسهل عملية التخطيط من جانب، ويساعد منفذي برامج العلاقات العامة من متابعة تنفيذ أنشطة الحملة ومراقبتها من جانب ثاني، ومن جانب ثالث يساعد في تقييم البرنامج بعد تنفيذه للوقوف على أوجه القصور وجوانب النجاح.

ويفرق الباحثون بين نوعين من الأهداف هما الأهداف الاستراتيجية (Goals) والأهداف التكتيكية أو الإجرائية (Objectives)، وعادة ما تكون الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى من ثلاث إلى خمس سنوات. ويتم تحويل كل هدف استراتيجي إلى مجموعة من الأهداف الإجرائية التي يمكن قياسها، وتساعد في التقويم المرحلي لحملة العلاقات العامة. ولذلك يعتبر بعض الباحثين أن الأهداف الاستراتيجية تصاغ بصورة عامة ويطلقون عليها الأهداف النظرية، في حين تصاغ الأهداف الإجرائية بصورة محددة وواضحة، وتكون قابلة للقياس والاختبار كميا.

وقد حدد «جيمس جورنج» (Grunge, 1992) تصنيفاً لأهداف العلاقات العامة الاستراتيجية على النحو التالي:

- **القيام بالاتصال فقط:** حيث يكون الهدف هو مجرد إيصال رسالة إلى جمهور محدد. ويرى البعض أن اقتصار الهدف من برنامج العلاقات العامة على مجرد توصيل الرسالة أدى إلي فشل العديد من برامج العلاقات العامة التي تسعى للتأثير في الجمهور، لأن هدف حملات العلاقات العامة هو التأثير في اتجاهات ومشاعر فئات محددة من الجمهور، وليس مجرد وصول الرسالة.

- **فهم الجمهور للرسالة وتذكرها:** حيث يكون الهدف الاستراتيجي هو السعي إلى أن يفهم أفراد الجمهور المستهدف الرسالة وتذكرها. وهذا يتطلب إجراء دراسات قبلية على مزيج الرسائل قبل بثها أو نشرها حتى يتم التأكد من فهم الجمهور المستهدف لها.

- **قبول الجمهور لمضمون الرسالة:** ويتجاوز الهدف هنا مجرد فهم الرسالة وتذكرها إلى تقبل الأفكار الواردة فيها وتبينها كأفكار له.

- **التأثير في اتجاه الجمهور المستهدف:** ويكون الهدف هنا ليس مجرد تبنى الأفكار الواردة في الرسالة، وانما تغيير اتجاهات الجمهور المستهدف إيجابيا نحوسياسات المنظمة ومخرجاتها.

- **التأثير في سلوك الجمهور:** ويتعدى الهدف هنا مجرد التأثير في مشاعر واتجاهات الجمهور إلى تعديل سلوكه أو الحصول على دعمه وتأييده للقضية موضوع الحملة.

وتتوقف أفضلية أي من هذه الأهداف بالنسبة لحملات العلاقات العامة والإتصال الحكومي بشكل كبير على طبيعة الجمهور المستهدف. فكلما زادت إيجابية الجمهور كلما زادت احتمالية تبنيه الأهداف الثالث والرابع والخامس. ومع ذلك فقد أثبتت البحوث العلمية أن احتمالية تطبيق كل من هذه الأهداف على جمهور ما تقل سريعاً كلما تحركنا إلى أسفل القائمة. ولكي نوفر الفعالية لبرامجنا يجب اختيار الأهداف الاستراتيجية الثلاثة الأولى بدلاً من اختيار الهدفين الرابع والخامس (راسم الجمال وخيرت عياد، 2014).

وبعد صياغة الأهداف الاستراتيجية، يقوم مخططي حملة العلاقات بتحويل كل هدف استراتيجي لمجموعة من الأهداف الإجرائية التي تمثل نقاط توجيهية ومرحلية تؤكد لمنفذي

الحملة بأنهم على الطريق السليم في تحقيق الهدف الاستراتيجي. فعلى سبيل المثال إذا كان الهدف الاستراتيجي هو الحفاظ على سمعة المنظمة، تكون الأهداف الإجرائية: تدعيم الصورة الذهنية الايجابية للمنظمة، أو تدعيم الرضا الوظيفي للعاملين، أو الحفاظ على مستوى ولاء العاملين وانتمائهم وولائهم للمنظمة. وهذه النقاط هي الأهداف الإجرائية وهي تعكس إجراءات معينة وقابلة للقياس. ولذلك يجب أن تتضمن صياغة الأهداف الإجرائية الجمهور المستهدف وحجم التأثير المتوقع والتوقيت المحدد لإنجاز الهدف.

وعلى الرغم من تباين أهداف حملات العلاقات العامة من برنامج لآخر، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف التي تسعي معظم المؤسسات والمنظمات لتحقيقها، ومن أهم هذه الأهداف:

1.4 بناء صورة المنظمة وسمعتها:

أصبح بناء صورة المنظمة وإدارة سمعتها أحد الأهداف الأساسية للعلاقات العامة المعاصرة والاتصال الحكومي، بل أن كثيرا من المنظمات أضحت تستثمر كثيرا في هذا المجال، خصوصا بعد التحول نحو العولمة الاقتصادية واقتصاديات السوق وزيادة حدة المنافسة وانتشار الشركات والمنظمات عبر الدولية.

فقد أظهرت دراسة مسحية على أكبر خمسمائة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية إن وظيفة العلاقات العامة فيها تركز بصورة أساسية على إدارة سمعة المنظمة بعد أن أصبحت إدارة السمعة تمثل فلسفة العلاقات العامة بها. وظهر في السنوات الأخيرة كم كبير من الكتابات التي تتناول سمعة المنظمة. ففي عام 1997 ظهر مجلة Corporate Rep-utation Review، إلى جانب العشرات من الدراسات والبحوث العلمية التي نشرت في المجلات العلمية الخاصة بالإدارة (Hutton ،2001,).

وقد أشارت دراسات عديدة إلى أن بناء صورة ذهنية إيجابية للمنظمة يحقق العديد من الفوائد من أهمها: زيادة ولاء العاملين للمنظمة، وزيادة القدرات الإنتاجية لهم، وزيادة التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة، وتدعيم قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والمشكلات، وتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة وقدرتها على جذب الاستثمارات والكفاءات البشرية (Hutton ،2001,).

2.4 تحقيق برامج المسئولية الاجتماعية:

ظهر مفهوم المسئولية الاجتماعية في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرون، ومثل تحولا في تقويم أداء المنظمات من مجرد الاعتماد على معايير مادية مثل معدلات الإنتاج ونسبة الأرباح إلى معايير معنوية مثل قدرة المنظمة على القيام بمسئوليتها الاجتماعية. وقد تطور مفهوم المسئولية الاجتماعية في العقدين الماضيين وأصبح يمثل أحد الأهداف الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة.

فبعد أن كان مفهوم المسئولية الاجتماعية يركز في البداية على إقناع الإدارة بان للمنظمة مسئولية تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وتتولي العلاقات العامة القيام بها. وأطلق عليه (Corporate Social Responsibility CSR1)، تطور هذا المفهوم إلى نموذج CSR2، وفيه لم يعد السؤال هل هناك مسؤولية اجتماعية للمنظمات آم لا؟ وإنما التحديد الدقيق لدور العلاقات العامة في الاستجابة الفعالة للمجتمع، وأطلق عليه Corporate Social Responsiveness، وفي الثمانينات أضاف فريدريك مجموعه قيم وأخلاقيات لهذا النموذج الثاني واقترح نموذج ثالث (CSR3)، وهو نموذج يعتبر المنظمة مستقيمة مع المجتمع بمعنى أنها تعتبر نفسها جزءا من هذا المجتمع تتفاعل معه وتعيش قضاياه وتشارك في حل مشكلاته، وأطلق عليه Corporate Social Rectitude.

ولعل ذلك يوضح تطور المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة من رد الفعل -Reac tive إلى الاستعداد للفعل Proactive، ثم إلى التفاعل Interactive، وبعد ذلك نأتي إلى المستوي الأعلى والأخير، وهو أن المسئولية الاجتماعية أضحت استراتيجية دائمة لمنظمات الأعمال (Vercic & Grunig, 2000).

3.4 تحقيق رضا العاملين والعملاء:

يعد تحقيق رضا العاملين والعملاء أحد الأهداف الأساسية لأقسام وإدارات العلاقات العامة والاتصال الحكومي في المنظمات المختلفة، ويعد الرضا الوظيفي أيضا أحد العناصر الرئيسة للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله والاستمرار فيه، بل وتطويره والإبداع فيه. وقد أصبح القيام بأبحاث مسحية ميدانية دورية للوقوف على اتجاهات العاملين والعملاء أحد مرتكزات التميز المؤسسي في كثير من البلدان، ومنها الإمارات العربية المتحدة.

ويشير الباحثون إلي وجود علاقة مباشرة بين درجة الرضا الوظيفي التي يشعر بها العاملون من جانب وأداؤهم في العمل من جانب آخر، فشعور الفرد بالرضا عن وظيفته وعمله والبيئة التي يعمل فيها ينعكس بشكل إيجابي على أدائه. كما توجد علاقة مباشر ايضا بين درجة رضا الفرد عن وظيفته وولائه للمنظمة التي يعمل فيها من جانب آخر. فالفرد الذي لديه درجة عالية من الرضا الوظيفي عادة ما تكون درجه ولائه وانتمائه لمكان عمله مرتفعة، خصوصا في أوقات الأزمات.

وإذا كان الرضا الوظيفي يرتبط إيجابيا بدرجة الأداء، فإن العديد من الدراسات تشير إلى أن درجة عدم الرضا الوظيفي لها آثار سلبية أيضا منها عدم حب الفرد لعمله والميل للغياب وعدم الالتزام بالمواعيد وكراهية العمل لدرجة تجعله يترك ذلك العمل أو يحيل نفسه إلى المعاش مبكرا. كما أن الأفراد الذين يعملون في وظائف أو يعيشون في ظروف غير راضيين عنها هم الأكثر تعرضا للحوادث، فعدم التركيز أو عدم الانتباه هي عادة سيئة وغير آمنة ترجع إلى عدم الرضا عن العمل وعادة ما تؤدى إلى حوادث في العمل.

ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة بالحوافز المادية التي قدمها كل من فيبر وفايول، حيث اعتبرت أن الحافزالمادي هو الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل؛ فحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب، ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية (Joseph, 1993).

أما فروم (Vroom) فقد فسر الرضا الوظيفي على أساس إنه عملية تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معا، وتفترض النظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي، فالفرد يحاول الحصول على عائد مادي ومعنوي أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى تناسب العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه بالفعل.

فالعلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة متبادلة يقدم الفرد العامل فيها جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات من المنظمة، فيجري الفرد عملية موازنة بين

معدل عوائده مقارنة بما يقدم له، فإذا شعر الفرد بالتوازن بين ما يقدمه وما يحصل عليه، فإنه يشعر بالرضا والانتماء، وإذا شعر بتباين واضح بينهما، فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه وتغيبه عن عمله (محمد الشيخ وعزيزة شرير، 2008).

ولذلك أصبحت إدارات العلاقات العامة والاتصال الحكومي مطالبة بتصميم البرامج والحملات التي تحقق رضا العاملين والمتعاملين مع المنظمة، والوقوف على المشكلات والعقبات التي تواجههم والتعامل معها قبل أن تتحول لأزمات.

4.4 مواجهة الأزمات:

مع التطورات المتلاحقة في بيئة عمل المنظمات الاقتصادية والسياسية والدولية والإعلامية، أصبح حدوث أزمة ما لأي منظمة شيئا طبيعيا، ولم يعد التساؤل الذي يثيره عديد من الباحثين ما إذا كانت أي منظمة يمكن أن تواجه أزمة أما لا، وإنما السؤال الأهم أصبح متى تحدث الأزمة؟ وما هي نوعيتها؟ وكيف تستعد المنظمة لها؟ وكيف تتم إدارتها؟ وما هو دور العلاقات العامة في إدارتها؟

وقد تكون الأزمة التي تواجه المنظمات المختلفة أزمة متوقعة أو أزمة مفاجئة. وفي كلتا الحالتين يكون هناك دورا مهما للعلاقات العامة في التعامل مع مثل هذه الأزمات. وكلما كانت الأزمة مفاجئة وغير متوقعة في منظمة ما، كان التحدي الذي يواجه إدارة هذه المنظمة أشد خطورة وأكثر إلحاحا. وكان هذا التحدي بنفس درجة الخطورة لإدارة العلاقات العامة (خيرت عياد، 2010).

ويوجد ثمة اتفاق بين الباحثين على أن إدارات وأقسام العلاقات العامة دورا مهما في منع الأزمات والتعامل معها حال حدوثها. وحدد الباحثون (Smallman and Weir, 1999) ثلاث مراحل تمر بها الأزمة، هذه المراحل تمثل نموذجا لإدارات العلاقات العامة للتعامل مع الأزمات المختلفة. وهذه المراحل هي: تحديد الأزمة؛ ومواجهة الأزمة؛ ثم إعادة ترتيب الأوضاع في المنظمة، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

- ✓ **في مرحلة تحديد الأزمة** يكون الهدف الأساسي في هو فهم أسباب الأزمة وانعكاسها على الجماهير والعاملين. وتكون التحديات الجوهرية التي تواجه العلاقات العامة هنا هو بناء وتطوير نظام معلومات ذو حساسة للأزمة يمَكن الإدارة من التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، وعلى أهمية هذه المهمة فإنها تتطلب جهداً وتفكيراً استراتيجيا من قبل

إدارة العلاقات العامة. في هذا الإطار يمكن لإدارة العلاقات العامة الاستعانة بعدد من الأساليب والأدوات البحثية في بناء هذا النظام ألمعلوماتي، ويمكن أيضاً استخدام البحوث الدقيقة والمركزة والتي تعتمد على جلسات الاستماع Vulnerability، وفيها يتم تحديد التهديدات المحتملة ومراجعتها دورياً، ويمكن القيام بهذا البحث كيفياً من خلال عقد مناقشات العصف الذهني لمناقشة الأفكار الجديدة، أو كمياً من خلال إجراء المسح والذي يتضمن مقاييس احتمالية حدوث التهديد وخطورته.

وعلى ذلك يمكن لإدارة العلاقات العامة إنشاء مصفوفة للأزمات التي يمكن أن تواجه المنظمة، فعمل مصفوفة للأزمات تمثل جسراً بين مرحلتي تحديد الأزمة ومواجهتها. فعادة ما تفجر الأزمات سيلا من الأسئلة التي تتعلق بسياسات المنظمة المختلفة، فكل رجال الإعلام والجماهير الأساسية والمسئولين الحكوميين وجماعات المصالح والعاملين والمجتمع المحلي يريد أن يعرف: ماذا حدث؟ وكيف ولماذا حدث؟ والمنظمات التي تتأخر في الإجابة على هذه التساؤلات عادة ما تعاني من عواقب سلبية على المستوى المالي، ومستوى إدراك الجماهير لها، واتجاهاتهم نحوها، ومن ثم فالقدرة على الاتصال بسرعة وفاعلية يأتي كعامل أساس في الإدارة الفاعلة والناجحة للأزمة (Marra, 1998).

✓ **بالنسبة للمرحلة الثانية وهي مواجهة الأزمة،** يركز مدير العلاقات العامة في هذه المرحلة على تطوير خطط طوارئ أو حلول بديلة مصممة خصيصاً لمواقف محددة، وحيث أن هذه المرحلة يتم فيها تقويم الاستراتيجيات المتاحة، فإن الهدف يكون تقليل المخاطر المتوقعة لأدنى مدى ممكن سواء بالنسبة للمنظمة أو جماهيرها الأساسية.

وهنا يكون التحدي الذي يواجه إدارة العلاقات العامة هو الالتزام بممارسة الوظيفة وفق الأسس الاستراتيجية. حيث يتم تصنيف الجماهير، وتحديد تلك التي يجب إعطاء الانتباه والاهتمام الأقصى لها. ويقع على عاتق إدارة العلاقات العامة مهمة تنفيذ البرنامج الاتصالي لهذه الاستراتيجية على المستويين الداخلي والخارجي.

✓ **وفي المرحلة الثالثة وهي إعادة ترتيب الأوضاع** يكون الهدف في هذه المرحلة هو حل الأزمة حيث يتم تنفيذ الاستراتيجية التي تم اعتمادها ومراقبة عملية التنفيذ بدقة، والتحدي الذي يواجه إدارة العلاقات العامة في هذه المرحلة هو تسويق الاستراتيجية التي تم اعتمادها داخلياً، وخلق الدافعية لدى العاملين في المنظمة لهذه الاستراتيجية وكيفية ترجمتها إلى عمل حقيقي، والتسويق الداخلي الفعال يتطلب ثقافة تنظيمية

مرنة وفاعلة، هذه المرونة التنظيمية والقدرة على الاستجابة للمواقف المختلفة تستلزم وقتاً وجهداً لتطويرها لدى العاملين، وتتطلب وجود مجموعة من المهارات المرتفعة لديهم، ودرجة يعتد بها من المنافسة (Stocker, 1998).

ويري عدد من الباحثين أن هدف إدارة الأزمة يرتبط ببناء سمعة المنظمة، وهو الهدف الأول الذي سبقت الإشارة إليه. فالمنظمة عندما تتعامل مع الأزمة إعلامياً إنما تقوم بإدارة سمعتها، لذلك يرى كثير من الممارسين أن إدارة الأزمة إنما هي امتداد لثقافة المنظمة وفلسفتها، وأن كل ما تقدمه المنظمة إنما يمثل جزء من إدراك الجماهير لها، ويتضمن ذلك الكيفية التي تستجيب بها المنظمة لموقف الأزمة. والمنظمات التي تمارس هذه الرؤية لإدارة والأزمات يمكنها الاستفادة من المواقف الصعبة التي تواجهها في تدعيم سمعتها لدى جماهيرها (Kash & Darling, 1998).

5. تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات:

بعد تحديد الأهداف تأتي مرحلة وضع الاستراتيجيات والتكتيكات لتنفيذ الحملة. فالاستراتيجية هي صياغة الأفكار الاتصالية التي سوف نطبقها في الحملة لإنجاز أهدافها، وهي بذلك تمثل الخطوط الأساسية التي تربط معا كل الإجراءات والممارسات التي سوف نقوم بها أثناء تنفيذ الحملة. ويقوم مدير العلاقات العامة أو الاتصال الحكومي بتصميم أو بناء الاستراتيجيات في ضوء الأهداف الاستراتيجية والإجرائية، وكذلك في ضوء طبيعة الجمهور المستهدف ونتائج البحوث التي تم إجرائها والبيانات الخاصة بتحليل الموقف.

ومن أهم الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة في برامج العلاقات العامة والاتصال الحكومي تلك الاستراتيجيات التي وضعها رولر (Ruler, 2004)، في نموذجه الذي يقوم علي فرضية أساسية مؤداها انه يصعب استخدام استراتيجية واحدة للاتصال في العلاقات العامة، وأنه لا توجد استراتيجية مثلي. وإنما يمكن استخدام الاستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالي. ولذلك أطلق عليه النموذج الموقفي لاستراتيجيات الاتصال Situational Model of Communication Strategies. حيث يمكن استخدام استراتيجية معينة في موقف محدد، أو استخدام مزيج من هذه الاستراتيجيات في موقف آخر.

ويحدد النموذج استراتيجيات الاتصال وفقا لمحورين أساسيين هما: طبيعة عملية الاتصال ومدي اشتراك الجمهور في هذه العملية (الاتصال في اتجاه واحد في مقابل الاتصال في اتجاهين)؛ طبيعة المضمون والمعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية (الرسائل التي يعبر

مضمونها ومعانيها عن رؤى المنظمة فقط Denotation، الرسائل التي تعبر عن كل من المنظمة والجمهور، وتحمل دلالات تعكس رؤى الطرفين Connotation.

ووفقا للمحورين السابقين يكون لدينا أربع استراتيجيات اتصالية في العلاقات العامة هي: استراتيجية الإعلام واستراتيجية الإقناع واستراتيجية بناء الإجماع وأخيرا استراتيجية الحوار، وفيما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات:

1.5 استراتيجية الإعلام: Information:

يكون الاتصال وفقا لهذه الاستراتيجية في اتجاه واحد (Asymmetrical)، وفي الوقت نفسه يعبر مضمون الرسالة عن رؤى المنظمة فقط، ويحمل معاني ودلالات ذات معني واحد (Denotative). يتم في هذه الاستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات. ومن أمثلة ذلك البيانات الصحفية، ومطبوعات المنظمة.

وتتطلب هذه الاستراتيجية وضوح سياسة وأهداف المنظمة، وأن يكون لدينا مزيج من الرسائل الاتصالية التي تعبر عن تلك الأهداف. وفي الوقت نفسه تتطلب جمهور مدرك (Aware Public) يبحث عن المعلومات.

2.5 استراتيجية الإقناع: (Persuasion):

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين (Connotative). وتعد استراتيجية الإقناع هي الاستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية. وتستخدم هذه الاستراتيجية في اتصالات المنظمة عندما تسعي إلي خلق قاعدة للعلاقات الاستراتيجية مع الجماهير الأساسية. وتسعي المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين. وتتطلب استراتيجية الإقناع أهداف واضحة ومحددة، ومزيج من الرسائل الاتصالية. وعادة ما توجه إلى الجمهور غير النشط (Inactive)، أو الجمهور الضمني.

3.5 استراتيجية بناء الإجماع: (Consensus Building):

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين (Symmetrical) والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة (Denotative). تستخدم هذه الاستراتيجية لبناء

علاقات استراتيجية بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أو بين المنظمة والعاملين فيها. وعادة ما تطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل طرف منهما في وجوده على الطرف الآخر. فعلي سبيل المثال تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية الموجودة في بيئتها الخارجية،

وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جانب ومصالح تلك الجماهير من جانب آخر. وهذا يتطلب من المنظمة تحقيق أرضية مشتركة مع هذه الجماهير تحقق الحد الأدنى من مصالح الطرفين. وعادة ما توجه هذه الاستراتيجية إلى الجمهور النشط.

4.5 استراتيجية الحوار: (Dialogue):

تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين. تتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار. ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار. لذلك تسمى هذه الاستراتيجية استراتيجية التيسير (Facilitating)، حيث تعمل المنظمة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها، وتحرص في الوقت نفسه علي تنفيذ برامج المسئولية الاجتماعية.

ويتم استخدام استراتيجية الحوار في المناقشات المتعلقة بجوانب ممارسة العلاقات العامة، وكذلك في جلسات العصف الذهني حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها وكيفية الاستجابة لها. وتتطلب هذه الاستراتيجية رسائل اتصالية من أطراف الحوار، وعادة ما تتوجه الي الجمهور المدرك والنشط.

أما التكتيكات فهي الإجراءات والخطوات العملية التي يقوم بها مخططو ومنفذو برامج وحملات العلاقات العامة للوصول للأهداف الإجرائية. والتكتيكات هي بذلك ترجمة عملية للاستراتيجيات التي سبق الإشارة إليها. فإذا تبني برنامج العلاقات العامة استراتيجية الإعلام على سبيل المثال، تكون التكتيكات الأساسية هي البيانات الصحفية وأسلوب تحريها، وتقديم المؤسسة من خلال موقعها عبر الإنترنت، واستخدام شبكات الاتصال الداخلية لتوصيل القرارات والسياسات، وغيرها من الأساليب التي تعكس استراتيجية الإعلام. أما إذا تبنى برنامج العلاقات العامة والاتصال المؤسسي استراتيجية الحوار، يتم الاعتماد على تكتيكات مثل تطبيق مبادئ التفاعلية عبر موقع المؤسسة عبر الإنترنت، وتنظيم جلسات الحوار مع الفئات المستهدفة وفق الأسس العلمية.

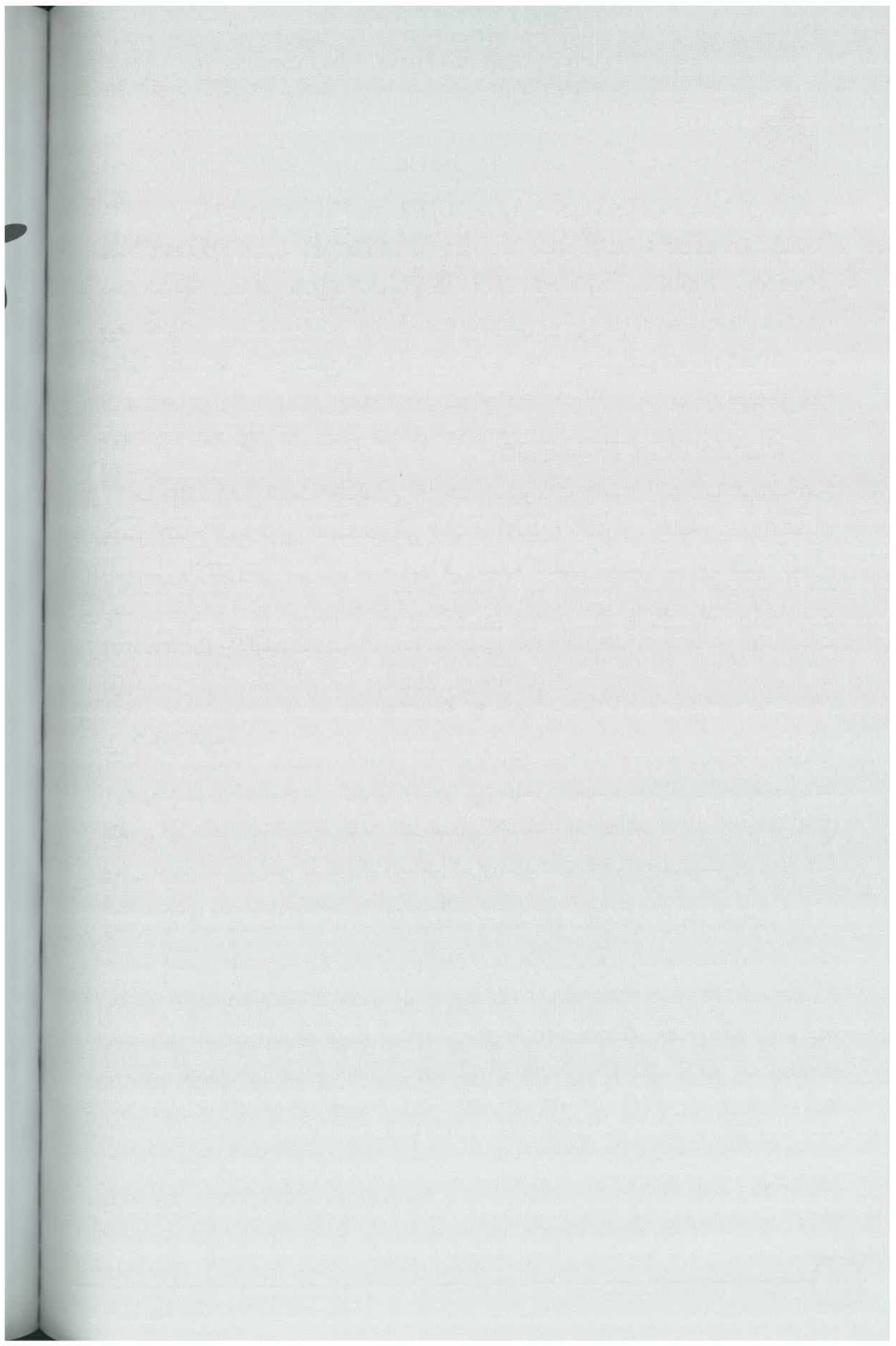
5.5 تحديد الميزانية:

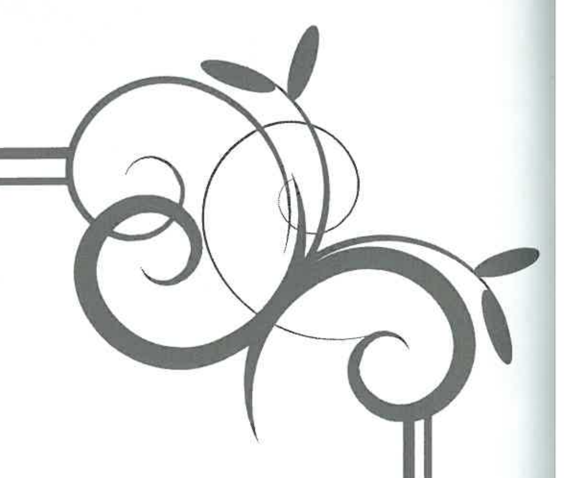
تأتي مرحلة تحديد الموارد الخاصة البرنامج وتوقيت إنجازه كمرحة أساسية في تخطيط حملات العلاقات العامة. وفي هذه المرحلة يتم تحديد الموارد الاساسية اللازمة لتنفيذ الحملة، وهذه الموارد تنقسم إلى الموارد البشرية وتكلفة التنفيذ وتكلفة المعدات (Gregory, 2000). ويعد تحديد الموارد البشرية من أكثر العوامل تأثيرا في نجاح الحملة. فمعظم مهام العلاقات العامة تعتمد على الأفراد ذوي المهارات الشخصية والفنية، وعلى مهارة إدارة العلاقات مع فئات الجماهير الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمة. وإذا لم يكن موجود لدينا في إدارة العلاقات العامة هؤلاء الأشخاص علينا أخذ تكلفة الاستعانة بمستشار خارجي بعين الاعتبار.

أما تكلفة تنفيذ الحملة فتتضمن تكاليف المطبوعات والمواد الإعلامية اللازمة من حيث الإنتاج (نوع الورق المستخدم في الطباع، الألوان) والتحرير، وكافة وسائل الاتصال اشخصي والإلكتروني التي يتم استخدامها في عملية التنفيذ. وبالنسبة للموارد التقنية نحتاج لحساب تكاليف المعدات المستخدمة في عملية الإنتاج من أجهزة كمبيوتر وطابعات وبرامج (Software) وتكاليف التدريب الخاصة بممارسي العلاقات العامة، وغيرها من الاحتياجات اليومية من أوراق طباعة وأحبار (Gregory, 2004).

6.5 التقويم:

مرحلة تقويم البرنامج هي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط للعلاقات العامة. ويساعد التقويم في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البرنامج وكذلك تحديد أوجه القصور التي يمكن تلافيها في برامج مستقبلية. وسيأتي شرح هذه المرحلة في الفصل السادس من هذا الكتاب الذي يخصص بالكامل لتقويم حملات العلاقات العامة.

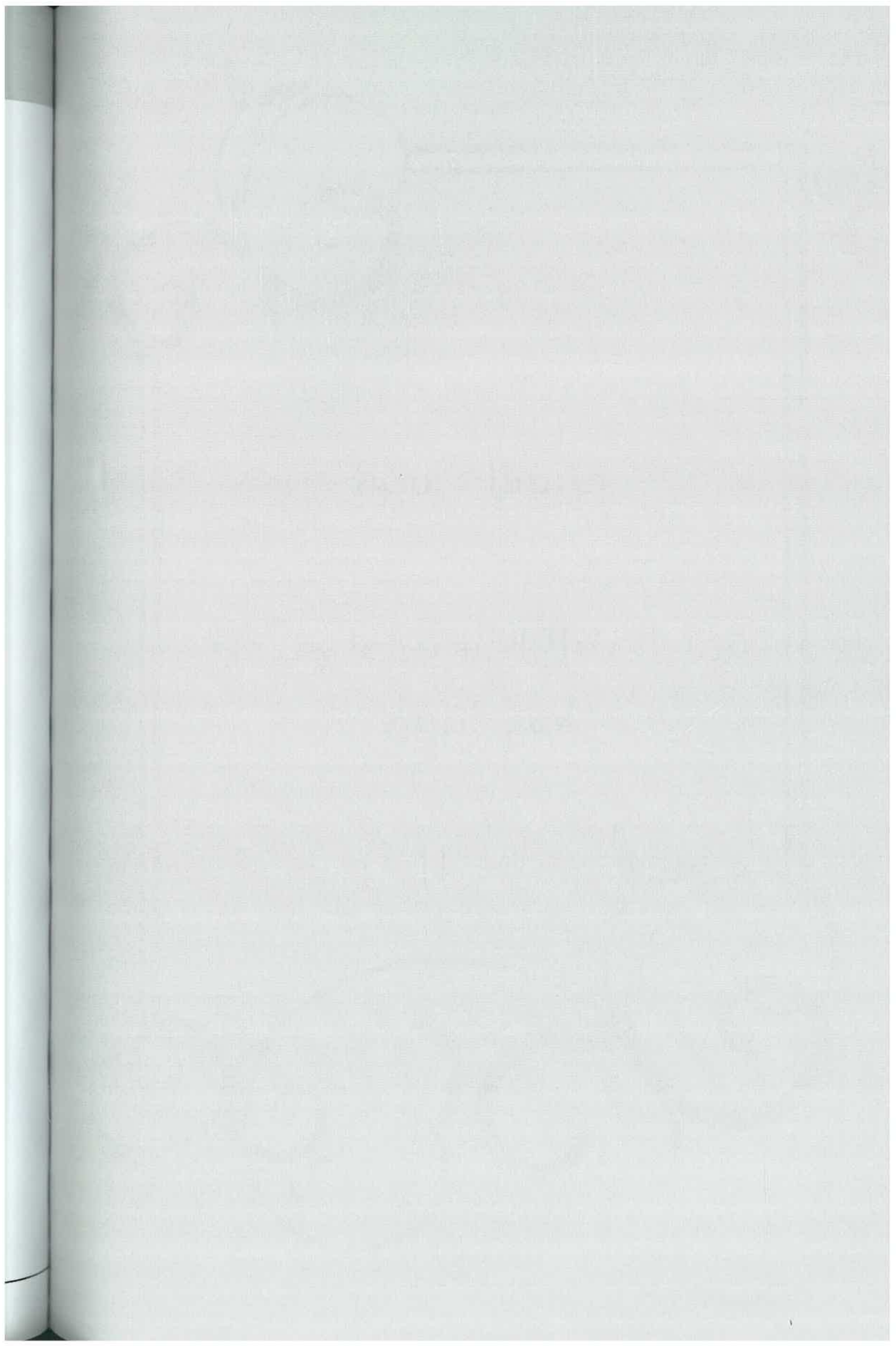




الفصل السابع

تنظيم إدارة العلاقات العامة ووظائفها





أدت التطورات المتلاحقة في العقدين الماضيين إلى ضرورة إحداث تغييرات جوهرية في هيكلية منظمات الأعمال بإداراتها المختلفة ومنها أقسام وإدارات العلاقات العامة. فانتشار الشركات عبر الدولية والاندماج بين المنظمات الصغيرة، وزيادة حدة المنافسة بينها، والتطورات التقنية الحديثة ومنها وسائل الإعلام والإنترنت، والأزمة الاقتصادية العالمية التي كان لها تداعيات قطرية، كل ذلك إدي إلى تخفيض الميزانيات والاستغناء عن كثير من العاملين، وهو ما أدى إلى إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي لإدارات العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في كثير من المنظمات الخدمية والإنتاجية في دول العالم المختلفة.

فتحولت العديد من المنظمات إلى الاستعانة بالاستشارات الخارجية لمستشاري العلاقات العامة أو الشركات المتخصصة في هذا المجال بدلا من وجود قسم خاص بالعلاقات العامة أو الاتصال المؤسسي. ولعله من المفيد هنا التأكيد على أن التطورات السالف ذكرها تحتم على منظمات الأعمال وجود قسم خاص بممارسة أنشطة العلاقات العامة والاتصال حتي يمكنها إعادة بناء سمعتها لجذب استثمارات جديدة والحفاظ على ولاء عملائها. فقد كان أحد الأخطاء الشائعة التي وقعت فيها الإدارة العليا في كثير من المنظمات هو اقتطاع جزء من ميزانية العلاقات العامة بدعوى خفض النفقات ووجود أزمة مالية، وهو ما ينعكس بالسلب على هذه المنظمات كما اشارت العديد من الدراسات الإمبيريقية.

وبغض النظر عن طبيعة ومجال عمل المنظمة في الوقت الحالي، يكون هناك عدة أنشطة ومهام ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بوظيفة العلاقات العامة. وقد يختلف مسمى القسم أو الإدارة التي تقوم بهذه المهام من منظمة لأخرى. والشائع هو إطلاق اسم «إدارة العلاقات العامة» على الإدارة المعنية بأداء هذه الوظيفة، وهناك مسميات أخرى قد تطلق عليها مثل الاتصال المؤسسي أو الشئون العامة أو إدارة اتصالات المنظمة، أو إدارة علاقات المنظمة.

وفي هذا السياق يتناول هذا الفصل مجموعة من النقاط هي: تعريف التنظيم، وأشكال التنظيم، وأهمية التنظيم لإدارات العلاقات العامة والاتصال المؤسسي، وكيفية بناء وإعداد الهيكل التنظيمي لهذه الإدارات والأقسام، وصولا إلى وظائف العلاقات العامة في المنظمات المعاصرة.

أولا: تعريف التنظيم:

يعرف التنظيم بأنه تجميع الموارد المتاحة في المنظمة بأفضل الأساليب مع تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة سلفا. ويعرفه «أيروبك» بأنه تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها إلى أفراد. أما «سيمون» فيركز على البعد السلوكي في تعريفه للتنظيم ويعتبره هيكل من الأنماط السلوكية والعلاقات اللازمة لتحقيق الرشد الإنساني (عبد الله التميمي، 2011)،

ومن ثم يتضمن التنظيم اقامة علاقات سلوكية فعالة بين الأفراد ليؤدوا عملهم بفعالية من أجل تحقيق هذه الأهداف. ومعنى ذلك أن التنظيم يعتمد على السلوك الانساني في تحقيق فعاليته داخل المنظمة. ومن خلال التنظيم يتم تجميع العاملين في وحدات متجانسة وتحديد مهامهم، وتحديد اتجاهات السلطة والمسئولية، وهو ما يؤدي في النهاية إلى أداء الأنشطة بفاعلية وفي وقت محدد.

والهدف الرئيسي من أي تنظيم هو تنسيق جهود الأفراد ذوي الشخصيات المختلفة والاهتمامات المتعددة واستخدام قدراتهم وتوجيهها نحو اتجاه واحد. ولذلك يعتبر التنظيم أمراً هاماً بالنسبة لأي مجموعة من الأفراد تعمل في أي مجال. فكفاءة تنظيم الجماعة التي تعمل في مجال معين تحدد مستوى المخرجات التي يمكن أن تقدمها للمستفيدين من هذا المجال.

ويعد التنظيم وظيفة إدارية يتوقف نجاح أداء الوظائف الإدارية الأخرى عليها. فعلى سبيل المثال نجد أن الخطة الجيدة في المنظمة لا يمكن أن تنفذ في غياب تنظيم قادر على ذلك، وبدون تحديد المستويات الإدارية والاشرافية واختصاصاتها وعلاقتها وسلطاتها ومسئولياتها لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها (عدلي رضا وعاطف العبد، 2008).

ثانيا: أشكال التنظيم:

يوجد ثمة اتفاق بين الباحثين على وجود نوعين من التنظيم في المؤسسات المختلفة وهما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي (بشير العلاق، 1999؛ عدلي رضا وعاطف العبد، 2008؛ نعيم الظاهر، 2009):

1. التنظيم الرسمي:

التنظيم الرسمي هو التنظيم المتفق عليه كما ورد في الوثيقة الرسمية للمنظمة، وهو الذي يهتم بالهيكل التنظيمي ويحدد العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويتكون من اربعة عناصر:

1.1 العمل: ويقسم إلى قطاعات أو أقسام أو وحدات عمل. فطبيعة الأعمال المطلوب تنفيذها تختلف وتحتاج لأكثر منها إلى تخصصات مختلفة ولا يستطيع فرد واحد الجمع بين كل هذه التخصصات.

2.1 الأفراد الذين يتم تخصيصهم لكل قطاع أو قسم أو وحدة عمل، ويجب الأخذ في الحسبان خبراتهم وقدراتهم وسلوكهم ورضائهم عند تحديد الأعمال المطلوبة من كل منهم.

3.1 الظروف والبيئة التي يتم العمل فيها. وتتمثل في طبيعة مكان العمل والامكانيات المستخدمة والقيود المفروضة على العمل والمتغيرات المختلفة الأخرى.

4.1 التفاعل والعلاقات المتبادلة بين أفراد المجموعة الواحدة وبين أفراد كل مجموعة وأخرى. وتمثل العلاقات المتبادلة ودرجة التفاعل بين جماعات العمل أهمية كبرى لأنها تحدد أساس عملية الأداء والالتزام والولاء، وتتوقف عادة على نمط القيادة.

2. التنظيم غير الرسمي:

التنظيم غير الرسمي هو نمط من التنظيم ينشأ بشكل عفوي ويعكس طبيعة العلاقات الشخصية بين الأفراد في المنظمة. وهذا التنظيم غير محدد الشكل ويتكون من جماعات متجانسة من حيث النواحي الاجتماعية أو المصلحة أو الاهتمامات الخاصة وأيضاً النواحي الفنية، وعندما تتكون جماعة متآلفة متجانسة تجمعها مصلحة واحدة أو اهتمام واحد مثلا فانها تختار من بينها قائداً لها وتعمل في ظل هذا التنظيم، وهناك مصادر عديدة لهذا النمط من التنظيم منها الصلات الشخصية والصلات الوظيفية والصلات بسبب مركز نفوذ إداري أو مالي.

وقد يعمل التنظيم غير الرسمي لصالح التنظيم الرسمي أو في غير صالحه. فعلى سبيل المثال قد تتفق جماعة التنظيم غير الرسمي وقائدها على تقييد الإنتاج أو الحد منه لإجبار الإدارة على اعادة النظر في نظام المرتبات والحوافز. ومن جانب آخر قد يعمل من أجل صالح التنظيم الرسمي بالرغم من مخالفته للإجراءات الرسمية الموضوعة، فأحياناً يحدث أن تتقادم بعض الإجراءات وتصبح غير مناسبة لظروف العمل وقد تجد الإدارة صعوبة في تغييرها أو قد يأخذ التغيير وقتاً ويتفق المديرين على اتباع إجراءات مخالفة للإجراءات الموضوعة لصالح العمل، ففي هذه الحالة هناك تنظيم رسمي إلا أنه مقبول.

ثالثا: أهمية التنظيم لإدارة العلاقات العامة:

يحقق التنظيم عدة فوائد للإدارة عموما، ولإدارة العلاقات العامة على وجه الخصوص. ومن أهم هذه الفوائد والمزايا:

1. وحدة القيادة:

فالتنظيم يتطلب وجود رئيس مباشر أو قائد واحد يتولى تحقيق الترابط والتناسق بين مختلف مستويات التنظيم الإداري ويحدد التسلسل القيادي من أعلى لأسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله. وقد اتخذ هذا العنصر اتجاهات أخرى ومنها أنه يجب ألا يرفع الموظف تقارير إلا لرئيسه المباشر. وهذه الخاصية تمكن ممارسي إدارات العلاقات العامة من إنجاز مهامهم بفاعلية.

2. تسلسل القيادة:

بمعنى أن يكون بكل تنظيم تسلسلاً وظيفياً لتوضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. وهنا لابد من توضيح اتجاهات السلطة من أعلى إلى أسفل بما يسمح بتدفق والقرارات بسهولة ويسر من الرؤساء إلى المرؤوسين.

3. تحديد المستويات الإدارية:

فالتنظيم الجيد يحدد عادة ثلاث مستويات إدارية في المنظمات المختلفة، وهي مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا (الفنية). ونتجت هذه المستويات نتيجة لتطبيق المبدأ التنظيمي الذي يعتمد على التدرج الإداري أو السلم الإداري ويسمى هذا الهيكل التنظيمي بالبناء الهرمي حيث أن عدد المديرين بكل مستوى يقل كلما صعدنا إلى قمة التنظيم. وقاعدة الهرم تمثل الإدارة الدنيا. ويمثل منتصف الهرم الإدارة الوسطى أما قمة الهرم فتمثل الإدارة العليا. وهذا النظام الذي يعتمد على التسلسل القيادي يساعد على القيام بالوظائف الأساسية في المنظمة كما يؤدي إلى سهولة الاتصال من أعلى لأسفل والعكس.

4. التخصص:

التخصص هو نتاج عملية تقسيم العمل وبناء التقسيمات التنظيمية، وتقتضي مصالح العمل بأن يقتصر عمل كل فرد على مجموعة محددة من المهام يتفرغ لها ويتقنها. وتزداد الكفاية الإدارية للتنظيم كلما زاد التخصص في نطاق الإدارة، وعدم التخصص قد يؤدي

إلى التضارب في الاختصاصات، أو إلى انسياق العاملين وراء ميولهم الخاصة كأن يتوسع أحدهم في اختصاصاته على حساب الآخرين لإظهار أهميته.

5. التنسيق:

يقصد بالتنسيق التوفيق بين جهود جماعات العمل لتحقيق أهداف المنظمة مع بث الانسجام بين أفرادها بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الهدف المشترك. والتنسيق قد يكون على مستوى الإدارة الواحدة أو بين الإدارة والإدارات الأخرى. وكلما كانت المنظمة الإدارية صغيرة وبسيطة ومحدودة الوظائف كلما كانت مهمة الرئيس الإداري في التنسيق مهمة سهلة، وعلى العكس كلما اتسع نطاق الإدارة وتعقدت أجهزتها وامتدت أنشطتها كلما أصبحت مهمة التنسيق أكثر صعوبة.

6. توازن السلطة والمسئولية:

كل مسئولية يجب أن يقابلها سلطة محددة لإنجاز هذا العمل. وقد تقتضي أوضاع العمل وتغير الظروف في نطاق العمل إلى قيام المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى الآخرين بحيث يكون لديهم صلاحيات القيام بأعمال معينة. وتظهر أهمية تفويض السلطة عندما تزداد الأعباء على المدير الأمر الذي يضطره إلى تفويض جزء من سلطاته لآخرين لمساعدته في تولى أعبائه على أن يتفرغ للقرارات الهامة. وتعتبر

7. توازن السلطة والمسئولية

عملية تفويض السلطة طريقة عملية لتدريب المستويات الأخرى على عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات. وهناك عدة مزايا لتفويض السلطة من أهمها:

- رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.
- زيادة شعور العاملين بالثقة وبمقدرتهم في تحمل المسئولية.
- زيادة قدرة وكفاءة الموظفين في العمل.
- يفرغ رئيس العمل للأعمال الرئيسية.
- تكوين مستويات إدارية قادرة على شغل منصب المدير في المستقبل.

8. تحديد المسئوليات بوضوح:

فيجب تحديد مسئوليات كل عضو في فريق الإدارة بوضوح حتى يمكن تطبيق مبدأ الثواب والعقاب. وتحديد المسئولية يحقق هدفين: الأول تجنب الفوضى عند بحث المسئولية، والثاني فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها ويتطلب ذلك تحديد المسئوليات وكذلك التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة لا غموض فيها.

9. تحقيق مرونة التنظيم وبساطته:

فيجب أن يكون التنظيم بسيطا وغير معقد بما يحقق أهداف الإدارة ويسهل في الوقت نفسه الإجراءات الإدارية من حيث الجهد والوقت، فأحد الأخطاء التنظيمية تتمثل في الرغبة في انشاء عدد كبير من الوحدات الصغيرة بهدف ابراز بعض المهام أو الواجبات الثانوية واعطائها شيئاً من الأهمية وعادة ما يؤدي هذا إلى كثرة الرؤساء وقلة المرؤوسين.

10. توفير شبكة اتصالات فعالة:

فالتنظيم الجيد يتضمن شبكة اتصالات فعالة تكفل تدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل وبالعكس، بما يحافظ على تماسك التنظيم.

رابعا: تنظيم إدارة العلاقات العامة:

كما سبقت الإشارة في بداية هذا الفصل كانت أنشطة العلاقات العامة في المنظمات المختلفة يقوم بها شخص من خارج المنظمة، وعادة ما كان هذا الشخص مستشارا قانونيا. ومع تطور هذه المهنة اتجهت العديد من المنظمات لإنشاء وحدة إدارية تختص بمهام العلاقات العامة، أو الاستعانة بمستشار خارجي متخصص في الإعلام.

ويوجد لدينا في الوقت الحالي ثلاثة اتجاهات في تنظيم إدارة العلاقات العامة: الأول هو إنشاء قسم متخصص، والثاني الاعتماد على مستشار خارجي، والثالث الجمع بين الاتجاهين.

1. وجود قسم متخصص:

يعد وجود قسم متخصص لممارسة مهام العلاقات العامة أحد مبادئ الإمتياز في المنظمات المعاصرة (Grunig, L., 1998)، فهذا الاتجاه يحقق مزايا كثيرة من أهمها:

- وفقا لهذا الاتجاه يعمل فريق العلاقات العامة بدوام كامل لصالح المنظمة، ويكون موجودا تحت تصرف الإدارة في أي وقت عند الحاجة. وبالتالي يمكن لإدارة العلاقات العامة التعامل الفوري مع أية مشكلات للعاملين أو العملاء.
- وجود العاملين بدوام كامل في المنظمة لا يجعل هناك تعارضا في المصالح لديهم. فهم لا يعملون في أي منظمة منافسة.
- سهولة بناء قنوات اتصال سريعة وفعالة بين ممارسي العلاقات العامة والعاملين في المنظمة وهو ما يسمح بسرعة تجميع مصالح هؤلاء العاملين ورصد اتجاهاتهم.
- يكونون أكثر دراية ومعرفة بالمنظمة وسياساتها ومنتجاتها والعاملين فيها.
- التواجد المستمر في موقع الحدث والقرب من المدير التنفيذي وبالتالي تتوافر إمكانية الاستجابة الفورية لأي تطورات مفاجئة.
- القرب المكاني يسهل الوصول إلى المعلومات من أي مكان في المنظمة ومن فروعها ومن إدارة شئون الأفراد ومن المكتبة الخاصة بوحدة العلاقات العامة، كما يسهل الوصول إلى صناع القرار والحصول على تفويض عند الحاجة.
- الاستجابة الفورية لوسائل الإعلام: فمن خلال المكتب الصحفي التابع لقسم العلاقات العامة يمكن الاستجابة الفورية لاستفسارات وسائل الإعلام والتحدث باسم المنظمة.
- الولاء للمنظمة: ممارسو العلاقات العامة في المنظمة يعملون لصالحها ويشاركون في نجاحها، وبالتالي فهم أهل ثقة ومخولين لتداول المعلومات الحساسة عن المنظمة والتي قد لا تتاح لغيرهم ويكون لديهم ولاء لها.

2. الاستعانة بمستشار خارجي:

تلجأ العديد من المنظمات للاستعانة بمستشار خارجي لوضع استراتيجية العلاقات العامة وتخطيط برامجها وتصميم البحوث الميدانية وعند مواجهة أزمة معينة، وعلى الرغم من وجود بعض العيوب لهذا الاتجاه مثل عدم تواجد المستشار المستمر في المنظمة وإمكانية تعارض المصالح بسبب عمل نفس المستشار لأكثر من منظمة، إلا أن لهذا الاتجاه مجموعة مزايا من أهمها:

- تقديم رؤية مستقلة ومحايدة بعيدا عن العواطف والعلاقات الشخصية حيث تكون علاقات المستشار بالعاملين في المنظمة محدودة.
- الخبرة المتراكمة الواسعة: فعادة ما يكون للمستشار الخارجي خبرة واسعة في مجال العلاقات العامة والاتصال المؤسسي وتكون لديه عضوية في العديد من المنظمات الدولية المتخصصة.
- القدرة على التعامل مع وسائل الإعلام والحديث أمامها، فعادة ما يكون لدى المستشار الخارجي معرفة واسعة وحديثة بما يجري في وسائل الإعلام، ويكون على اتصال مستمر بها.
- يعمل مستشارو العلاقات العامة بعقود قصيرة الأجل قابلة للتجديد في حال إجادتهم في عملهم، وهو ما قد يقلل التكاليف بالنسبة لميزانية المنظمة.
- مستشار العلاقات العامة قد يكون لديه شبكة من المكاتب الإقليمية تساعد المنظمات التي لها فروع في دول مختلفة من العالم.

3. الجمع بين الاتجاهين:

إن الجمع بين وجود قسم للعلاقات العامة والاستعانة بالمستشار الخارجي يعد شيء متعارف عليه في المنظمات الكبرى. فقد أشارت إحدى الدراسات الميدانية ان أكثر من ثلثي منظمات الأعمال البريطانية الكبرى تستعين بالمستشارين الخارجيين لإكمال المهام الذي يقوم بها قسم العلاقات العامة فيها. فقسم العلاقات العامة عادة ما يتولى مسئولية العلاقات الإعلامية والاتصالات الداخلية وشئون العملاء وإدارة وتنظيم الأحداث الخاصة وإدارة الرعاية للمناسبات والفعاليات، بينما يتم الاستعانة بالمستشار الخارجي لتقديم المساعدة في صياغة الاستراتيجية ومراجعتها وإدارة العلاقات المالية، وإدارة الأزمات وتقديم النصح في تصميم وإنتاج والمواد السمعية البصرية، وكذلك عندما يكون هناك حاجة لأفكار مبتكرة ومبدعة.

ويختلف حجم وتنظيم إدارة العلاقات العامة باختلاف حجم المنظمة وباختلاف مجالات برامج العلاقات العامة وبمدى حاجة المنظمة إلى علاقات عامة فعالة والأهمية التي توليها الإدارة لها ومدى حاجة الإدارة إلي متطلبات خاصة في العلاقات العامة كما هو الحال في العلاقات العامة التسويقية (Jefkins, 1998). وقد تضم الإدارة عدداً قليلاً من الأفراد وقد تتسع لتضم عدة مئات كما في المنظمات الأمريكية الكبرى.

وعادة ما يرأس إدارة العلاقات العامة شخص في درجة نائب رئيس أو يحمل لقب مدير العلاقات العامة. ويطلق عليه في المنظمات الأمريكية الكبرى التي تضطلع فيها العلاقات العامة بوظائف كثيرة لقب نائب الرئيس التنفيذي. والهدف من رفع مستوى المسئول عن إدارة العلاقات العامة إلى هذا المستوى هو اعتراف الإدارة بإسهام هذه الوظيفة بالنسبة للمنظمة، وتسهيل مهامها بالنسبة للإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة، وبالنسبة للجهات الخارجية التي يتعامل معها.

ويختلف تحديد وظائف العاملين في إدارات العلاقات العامة على نحو كبير من منظمة لأخرى في ضوء حجم المنظمة وتنوع أنشطتها واحتياجاتها الفعلية وقدرات العاملين أنفسهم. وفي الإدارات الصغيرة والمتوسطة يقع العبء الأكبر على الشخص المسئول عن العلاقات بوسائل الاتصال في حين يتولى مدير الادارة شخصياً بقية الأعباء. أما بقية العاملين بالإدارة فيتولون العلاقات بالمجتمع، وبحملة الأسهم، والترويج المؤسسي، والعلاقات بالحكومة، والعلاقات بالجمهور الداخلي ... الخ، وذلك في ضوء احتياجات كل منظمة.

أما في المنظمات الكبرى التي يتبعها عدد كبير من الوحدات الإنتاجية، فان العاملين في إدارة العلاقات العامة يعهد إليهم في الغالب بمهام على مستوى المواقع الإقليمية المختلفة. وفي هذه الحالات يكون العاملون مسئولين في مواقعهم. فهم مسئولون مباشرة أمام نائب الرئيس الإقليمي أو أمام مدير المصنع أو الوحدة الإنتاجية التي يخدمونها، ومسئولون بصورة غير مباشرة عن سياسة العلاقات العامة أمام إدارة العلاقات العامة المركزية فى المنظمة (راسم الجمال وخيرت عياد، 2014).

خامسا: بناء الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة:

يعتبر بناء الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة أو الاتصال المؤسسي من أهم العوامل التي تمكن إدارة العلاقات العامة من القيام بمهامها بفاعلية وكفاءة. وهناك عدة خطوات يجب اتباعها لبناء هذا الهيكل التنظيمي، وهي:

1. تحديد أهداف العلاقات العامة في ضوء أهداف المنظمة:

فمن مبادئ الإدارة الاستراتيجية أن تتجه كل أنشطة الأقسام الإدارية نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتطلب صياغة أهداف العلاقات العامة في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وإذا لم يكن هناك أهداف محددة للمنظمة يكون دور العلاقات العامة المساعدة في

صياغة هذه الأهداف أولا. فالعلاقات العامة كمهنة عادة ما تنصح المنظمة بوضع وتطوير الأهداف والسياسات الجيدة التي يمكن أن تلقي الاهتمام من قبل جماهير المنظمة.

وعلى الرغم من انه نادرا ما يتولي ممارسي العلاقات العامة اتخاذ القرار النهائي بشأن هذه الأهداف والسياسات، فإنهم في اغلب المنظمات الكبيرة أعضاء مهمين في فرق اتخاذ القرارات الخاصة بالأهداف والسياسات.

ويجب أن تصاغ أهداف العلاقات العامة بوضوح ودقة، وتكون قابلة للقياس، وفي ضوء الإمكانيات المتاحة. فعلى سبيل المثال قد يكون هذف العلاقات العامة هو تحسين سمعة المنظمة من خلال ذيادة تأييد الجماهير الأساسية لمخرجاتها بنسبة 20% خلال ستة أشهر.

2. تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف:

بعد صياغة أهداف إدارة العلاقات العامة تأتي خطوة تحويل كل هدف إلى مجموعة من الأنشطة والمهام التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف. فقد تكون الأنشطة اللازمة للهدف السابق هي: القيام بتدعيم العلاقة مع الإعلاميين وتنظيم دائرة مستديرة شهريا للإعلاميين المهتمين بمجال عمل المنظمة وإبراز مساهمات المنظمة في خدمة المجتمع عبر موقعها على الإنترنت ودراسة ورصد اتجاهات الجمهور الحالية تجاه المنظمة، ودوافع هذه الاتجاهات وإنتاج نشرات نصف شهرية وكتيبات لتوضيح أنشطة المنظمة المختلفة ... إلخ.

3. اختيار الأفراد القادرين على القيام بالأنشطة السابقة:

حيث يتم تحديد واختيار الأفراد المؤهلين لإنجاز الأنشطة التي تم تحديدها في الخطوة السابقة. وهنا يتم اختيار الشخص المناسب وفقا لمؤهلاته وخبراته لأداء مهام محددة. وطبقا للخطوة السابقة نحتاج لشخص مؤهل إعلاميا للتعامل مع وسائل الإعلام، وآخر متخصص في الإنتاج الإعلامي، وثالث متخصص في إدارة الموقع الإلكتروني للمنظمة، ورابع لديه خبرة في تصميم استطلاعات الرأي وتحليل نتائجها.

4. تشكيل الوحدات الإدارية:

حيث يتم توزيع الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار في وحدات إدارية منسجمة تؤدي مهامها في فرق عمل. فبناء على الخطوة السابقة قد يكون لدينا وحدة بحوث ووحدة إنتاج إعلامي ووحدة وسائل إعلام، ووحدة الجمهور الداخلي ...وهكذا.

5. تحديد اتجاهات السلطة والمسئولية:

وهنا يتم تحديد المستويات الإدارية وتحديد المهام والمسئوليات بدقة، وكذلك توزيع السلطات بحيث يعرف كل فرد رئيسه المباشر ولمن يرفع تقاريره ويقدم مقترحاته وتوصياته.

وبناء الهيكل التنظيمي على هذا النحو يحقق لإدارة العلاقات العامة عدة مزايا من أهمها:

- اختيار الشخص المناسب للمكان والوظيفة المناسبة.
- وجود مستويات محددة للاختصاصات وللسلطة والمسئولية ولاتخاذ القرارات والاشراف والتوجيه.
- تحقق مبدأ التنسيق، فمن خلال التدرج تصبح سلطة رئيس إدارة العلاقات العامة قادرا على التأكد من أداء كل الأنشطة.
- تقسيم العمل داخل الإدارة على أساس التخصص.
- ضمان تدفق المعلومات من رئيس الإدارة إلى المستويات المختلفة وتكاملها.
- تحديد العلاقات داخل الإدارة بوضوح بحيث يعلم كل فرد رئيسة ويعلم كل رئيس مرؤوسيه.
- امكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى جزء من أجزاء الإدارة وحصره والحيلولة دون امتداده إلى الأجزاء الأخرى.

سادسا: العوامل التي تحدد فعالية الهيكل التنظيمي:

ويجب أن ندرك أن مجرد وجود هيكل تنظيمي مناسب لا يكفي للحكم على فعالية قسم أو إدارة العلاقت العامة، وإنما هناك عوامل أخرى موضوعية تحدد مدى كفاءة الهيكل الإداري في القيام بمهامه، ومن أهم هذه العوامل (Grunig, L., 1998):

1. تبني المنظمة لأسس الإدارة الاستراتيجية:

فالمنظمات التي تتبع نمط الإدارة الاستراتيجية عادة ما تُشرك إدارة العلاقات العامة في عملية اتخاذ القرارات، وهو ما ينتقل بالمهنة من نمط رد الفعل في الاستجابة للصراعات والأزمات إلى نمط الفعل والاستعداد للفعل. هذا النمط يُمكن الإدارة من توقع الصراعات وتقليل احتمال ظهورها، وعند حدوثها يتم أخذ زمام المبادرة من خلال الاستجابة الفورية لها.

2. عدم التداخل بين وظيفتي العلاقات العامة والتسويق:

فكلا من التسويق والعلاقات العامة يعدان أساسيين بالنسبة للمنظمات. فبينما يهتم التسويق بالمستهلكين والعملاء تمثل العلاقات العامة فضاءً أوسع وتأخذ على عاتقها تطوير علاقات مع جماهير أخرى غير المستهلكين مثل الوكالات الحكومية ووسائل الإعلام والمجتمع المالي والمجتمع المحلي والعاملين والاتحادات المهنية والموردين والمنافسين وجماعات المصالح، وغيرها من الجماهير الأساسية للمنظمة.

3. العلاقة المباشرة مع الإدارة العليا:

يتطلب الأداء الفعال لوظيفة العلاقات العامة أن تكون في موقع مناسب في الهيكل التنظيمي للمنظمة تحت مظلة الإدارة العليا. وارتباط الوظيفة بالإدارة العليا اتجاه ظهر بقوة خلال السنوات الأخيرة، حيث أظهرت التجارب ضرورة هذا الارتباط لفعالية الوظيفة.

ولذلك يمثل تأييد الإدارة العليا أحد المحددات الأساسية للعلاقات العامة الممتازة. فهذا ينعكس في وجود مدير العلاقات العامة في عملية صنع القرار. وقد أوضحت نتائج مشروع بحث جرونج وزملائه صحة هذه الفرضية. فالمنظمات التي صُنفت على أنها ممتازة كان مدير العلاقات العامة فيها عضواً في الإدارة العليا وأحد صانعي القرار.

4. وجود قسم متكامل ومنفصل للعلاقات العامة:

فقد أشارت دراسات عديدة أن ممارسة أنشطة العلاقات العامة من خلال أقسام أخرى مثل التسويق والموارد البشرية لا يُمكن المنظمات من الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة عملها، أو لاحتياجات الجماهير الاساسية لها. وفي المقابل صُنفت عدة منظمات على أنها ممتازة بسبب وجود قسما متكاملا ومنفصلا للعلاقات العامة يقوم بكل الوظائف الاتصالية

5. تطبيق النموذج المتماثل للاتصال في اتجاهين:

تؤكد البرامج الاتصالية الممتازة على التفاعل مع الجماهير الاستراتيجية في اتجاهين. فالعلاقات العامة وفقاً لهذا النموذج تعمل كنظام إنذار مبكر يمكنه تحذير المؤسسة من الصراعات المحتملة مع الجماهير الاستراتيجية.

6. وجود سياق تنظيمي مدعم:

حيث تشير الدراسات المعاصرة إلى وجود أربعة أساليب تحدد مدى وجود بيئة مدعمة لعمل العلاقات العامة والاتصال الحكومي في المنظمات المختلفة وهي: الهيكل الإداري وثقافة المنظمة وطبيعة الاتصال الداخلي وطريقة معاملة المرأة. ويكون هناك سياق تنظيمي يدعم ممارسة العلاقات العامة إذا كان الهيكل الإداري يعتمد اللامركزية ويعزز استقلالية العاملين ويسمح لهم بالخطأ غير المقصود، وكذلك أن تدعم ثقافة المنظمة المشاركة وعدم السلطوية واعتماد توزيع السلطة حتى يمكن تنفيذ البرامج الاتصالية المخطط لها، أما الاتصال الداخلي فيجب أن يكون مفتوحا، أما طبيعة معاملة المرأة فيجب أن تعكس نسبة وجودها الفعلي في الوظيفة حيث تمثل المرأة 60% من الممارسين للعلاقات العامة في الولايات المتحدة وتمثل 80% من الدارسين لها.

وعلى الرغم من صعوبة وضع تصور لهيكل تنظيمي موحد لإدارة أو قسم للعلاقات العامة يصلح لكل المنظمات، يري عدد من الباحثين (Cutlip et al., 2000; Gregory, 2004)، أنه يمكن وضع تصور للهيكل التنظيمي لأقسام لعلاقات العامة وفقا لمبارين مهمين: الأول هو تقسيم إدارة أو قسم العلاقات العامة بناءً على الوظائف المنوطة بالقسم؛ والتي سيلي شرحها في هذا الفصل (Functions)، والثاني تقسيم إدارة أو قسم العلاقات العامة وفقا للمهام (Tasks). وفيما يلي هذا التصور (شكلي 5-1؛ 5-2).

شكل (5-1) تقسم إدارة العلاقات العامة وفقا للوظائف

شكل (5-2) تقسم إدارة العلاقات العامة وفقا للمهام

سابعا: وظائف العلاقات العامة والاتصال الحكومي:

تتباين وظائف العلاقات العامة من منظمة لأخرى وفقا لعوامل عديدة من أهمها رؤية الإدارة العليا لدور العلاقات العامة في المنظمة وطبيعة وحجم ومجال عمل المنظمة وحجم الموارد المالية المتاحة والمناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تعمل به المنظمة.

وعلى الرغم من تنوع واختلاف الوظائف التي تؤديها إدارات العلاقات العامة لبلوغ الأهداف المحددة لها من منظمة لأخرى، فإن هناك مجموعة من الوظائف التي تمثل القاسم المشترك لإدارات العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في المنظمات المختلفة، (راسم الجمال وخيرت عياد، 2014؛ Cutlip et. Al, 1998; Baskin, et al, 1997; Jefkins, 1998, Cardwell, 1997)، ومن أهم هذه الوظائف ما يلي:

1. البحوث وجمع المعلومات:

فمن أهم وظائف العلاقات العامة قياس اتجاهات الجماهير الأساسية وتحليلها للتعرف على دوافعها من أجل تخطيط وتنفيذ برامج وحملات العلاقات العامة. ويجب أن ندرك أن القيام بوظيفة الرصد والبحث أصبح أحد المعايير التي تفرق بين العلاقات العامة المعاصرة والعلاقات العامة التقليدية. فالمنظمات التي تتجاهل هذه الوظيفة لا يمكنها الادعاء بأنها تمارس مهام العلاقات العامة والاتصال الحكومي على أسس علمية سليمة.

2. تقديم المشورة:

فمن خلال عملية الرصد والبحوث يمكن لإدارة العلاقات العامة تقديم المشورة والنصح للإدارة العليا فيما يخص سياسات المنظمة وأسس بناء علاقاتها مع جماهيرها الأساسية.

3. إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام:

يمكن بناء هذه العلاقة من خلال تبني مداخل علمية لبناء هذه العلاقة والنظر لوسائل الإعلام على أنها جمهور قائم بذاته وليس مجرد وسائل للنشر. وسيأتي شرح ذلك بالتفصيل في الفصل الحدي عشر.

4. تقديم المعلومات لوسائل الإعلام:

فالعلاقات العامة عادة ما تبحث عن نشر مجاني عن المنظمة ومخرجاتها. وقد أشارت إحدى الدراسات أن الأخبار التي تأتي من أقسام العلاقات العامة في المنظمات الأمريكية تمثل ما يزيد عن 56% مما ينشر في وسائل الإعلام الأمريكية.

5. إدارة العلاقة مع الجمهور الداخلي:

فمن المبادئ الأساسية للعلاقات العامة أنها عادة ما تبدأ من الداخل. ولذلك يعد تقديم المعلومات الفورية للعاملين في المنظمة أحد العوامل المهمة في تدعيم ولائهم لها. ولذلك يجب على أقسام العلاقات العامة إفادة العاملين بكل ما يخص المنظمة وسياساتها وسلوكياتها وإنجازاتها والمعوقات التي تعترضها.

6. تدعيم العلاقات بالمجتمع المحلي:

فمن خلال تدعيم برامج المسئولية الاجتماعية يمكن لأقسام العلاقات العامة تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي والبيئة التي تعيش فيها المنظمة، وهو ما يساعد على بناء

مكانتها وسعتها في المجتمع ويعزز من مزاياها التنافسية. وقد أصبح هناك حكومات تمنح جوائز سنوية للمنظات المتميزة في برامج المسئولية الاجتماعية مثل حكومة إمارة دبي.

7. تدعيم علاقة المنظمة بالمؤسسات التشريعية والتنفيذية:

فالمنظمة لا تعمل في فراغ وإنما وفقا للتشريعات والقوانين الموجودة، ويجب عليها متابعة أية تغييرات تحدث في هذه القوانين والتشريعات وتأثير هذه التغييرات على مجال عملها. وهناك العديد من المنظمات في الولايات المتحدة وبريطانيا التي تسعى من خلال استخدام أساليب الضغط السياسي من التأثير على عملية سن وتشريع القوانين بما لا يتعارض مع مصالحها.

8. إدارة القضايا:

اصبحت هذه الوظيفة من أهم وظائف العلاقات العامة، فهي تمكن المنظمات من التعامل مع قضايا السياسة العامة في الدولة، وتساعدها في التعامل مع الأزمات. لذلك يري الكثير من باحثي العلاقات العامة أن إدارة القضايا هي متطلب سابق على إدارة الأمات. ولذلك يجب التعرف على القضايا ذات الاهتمام العام في المجتمع والتعامل معها وتحديد تأثيرها المباشر أو غير المباشر على المنظمة.

9. إدارة العلاقات المالية:

ويتعلق ذلك ببناء جسور الثقة بين المنظمة والمستثمرين والمؤسسات المالية من بنوك وشركات تأمين على المستويين المحلي والدولي. فهذه المؤسسات تمثل الشركاء الأساسيون للمنظمة.

10. إدارة العلاقات مع المنافسين:

فقد أصبح أحد الاتجاهات المعاصرة في ممارسة العلاقات العامة أن يكون هناك تنسيقا وتعاونا بين إدارات العلاقات العامة والاتصال الحكومي في المنظمات المتنافسة، وذلك للتنسيق في البرامج والحملات المشتركة والعمل على بناء سمعة جيدة للقطاع الخدمي أو الانتاجي الذي تعمل فيه هذه المنظمات. فيمكن للمنظمات التي تعمل في القطاع الغذائي أن تصمم وتنفذ بحثا مشتركا للتعرف على التغير في العادات الغذائية للمجتمع الذي تعمل فيه، وكذلك يمكن لشركات التأمين المتنافسة أن تنظم حملة مشتركة للترويج لمجالات التأمين بوجه عام، ويمكن كذلك للمنظمات التي تعمل في قطاع الأمن الصناعي أن تخطط حملة مشتركة لأهمية توفر معايير الأمن والسلامة في المدارس.

11. التطوير وزيادة المواد:

تعد هذه الوظيفة مهمة للمؤسسات المالية، فيمكن للعلاقات العامة من خلال بناء سمعة المؤسسة أن تدعم القيم السوقية لها بين عملائها وتجذب مساهمين ومودعين وعملاء جدد. وهي وظيفة مهمة أيضا لمنظمات المجتمع المدني التي تعتمد على جمع التبرعات من فئات المجتمع المختلفة.

12. إدارة علاقات الأقليات وشئون التعدد الثقافي:

وتعد هذه الوظيفة مهمة على مستوى الدولة حيث يمكن للحكومات من خلال أجهزة العلاقات العامة والاتصال الحكومي الخاصة بها إدارة العلاقات بأفراد وجماعات الأقليات. فقد أصبحت العديد من الدول تتعرض لضغوط دولية من أجل تحسين معاملتها للأقليات الموجودة بها، خصوصا مع تنامي دور المنظمات غير الحكومية المهتمة بالمجتمع المدني وقوق الإنسان.

13. تنظيم الأحداث الخاصة:

فلقد أصبح تنظيم الأحداث الخاصة والفعاليات من أهم وظائف العلاقات العامة والاتصال الحكومي على مستوى المنظمة أو مستوى الدولة، ويكون لهذه الفعاليات دور مهم في بناء صورة المنظمة والدولة، ويساهم في التعرف على رأي واتجاهات الجمهور وقادة الرأي في المجتمع والتفاعل معهم. ومن أمثلة ذلك «المنتدى الدولي للاتصال الحكومي» الذي ينظمه المركز الدولي للاتصال الحكومي التابع للمكتب الاعلامي لحكومة الشارقة.

14. إدارة الأزمات اعلاميا:

تتعرض المنظمات لمشكلا وأزمات عديدة قد تؤثر على وجود المنظمة ذاتها، ويكون دور العلاقات العامة هنا هو منع الأزمات قبل حدوثها من خلال رصد ومتابعة المشكلات التي قد تتحول لأزمة. وعند وقوع أزمة مفاجئة يمكن لإدارة العلاقات العامة التعامل مع هذه الأزمة من خلال إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام ومعالجة الأثار الإنسانية والخسائر البشرية للأزمة. كما تساهم العلاقات العامة في إعادة بناء صورة المنظمة بعد حل الأزمة والمساعدة في إعلدة الهيكلة.

وقد استطاعت إدارات العلاقات العامة في منظمات عديد إدارة أزمات كان يمكن أن تؤثر سلبيا عليها وعلى وجودها. ومن أمثلة ذلك ما قامت به إدارة العلاقات العامة

والاتصال المؤسسي في شركة طيران الإمارات بإمارة دبي، ومن خلال تطبيق الأسس العلمية والمتعارف عليها في إدارة الأزمات، من التعامل مع أزمة الرماد البركاني الناتج عن بركان أيسلندة الذي أدى لإغلاق معظم المطارات الأوربية، وقد استطاعت الشركة الخروج من هذه الأزمة أكثر قوة ونجحت كذلك في تدعيم سمعتها على المستويين المحلي والدولي (خيرت عياد، 2010).

15. إدارة الموقع الالكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي للمنظمة:

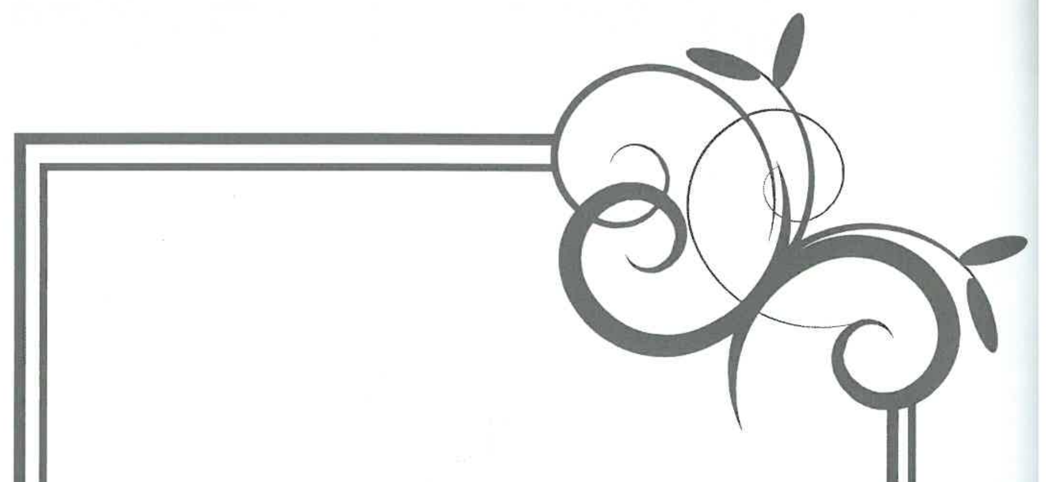
فقد أتاحت الإنترنت كوسيلة اتصال فرصا غير محدودة للمنظمات المختلفة للتواصل مع جماهيرها الأساسية، وتقديم معلومات مستفيضة عن المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها، كما مكنها من تطبيق مبادئ الاتصال التفاعلي. وعلى الرغم من غموض من الذي يجب أن يكون مسئولا عن إدارة موقع المنظمة عبر الإنترنت في كثير من منظمات الأعمال، إلا أن الدراسات الحديثة في أدبيات العلاقات العامة تشير إلى أن مسئولية الموقع يجب أن تكون مسئولية أقسام العلاقات العامة أو على أقل تقدير بالتنسيق مع قسم تقنية المعلومات في المنظمة (خيرت عياد، 2009). وقد أشارت إحدي الدراسات إلى أن غالبية مواقع المنظمات عبر الإنترنت في الدول العربية يتولى إدارتها قسم تقنية المعلومات في المنظمة (خيرت عياد، 2006).

وللدور المهم لوسائل التواصل الاجتماعي في الوقت الحالي، اهتمت المنظمات المختلفة بانشاء حسابات لهذه الوسائل باسمها للتفاعل المستمر مع جماهيرها الأساسية. ومن أهم هذه الوسائل الفيسبوك و انستجرام و تويتر. وهذه المنصات تحتاج إلى فريق من المتخصصين الذين يمكنهم إدارة تلك المنصات بفاعلية للاستفادة من قدراتها على الوصول للجمهور والتعرف على وجهات نظره في كل أنشطة المنظمة وسياساتها وخدماتها.

وقبل أن نترك هذا الفصل تجدر الإشارة إلى أن الوظائف السالف ذكرها، أو بعضها هي ما يجب أن يمارس ويطبق في المنظمات المعاصرة والتي تدعم إدارات العلاقات العامة والاتصال الحكومي، وهو ما يحدث في الكثير من المنظمات الموجودة في الدول المتقدمة. أما إذا جئنا إلى ارض الواقع في دول العالم الثالث والدول العربية نجد أن الوضع يختلف كثيرا. فمهام إدارات وأقسام العلاقات العامة عادة ما تقتصر على القيام بالمهام البروتوكولية وتخليص المعاملات الإدارية وتنسيق الفعاليات، وتعاني هذه الأقسام من نقص الموارد المادية والبشرية والتقنية. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن وظيفة العلاقات العامة

في الدول النامية تعاني من مشكلات عديدة من أهمها:

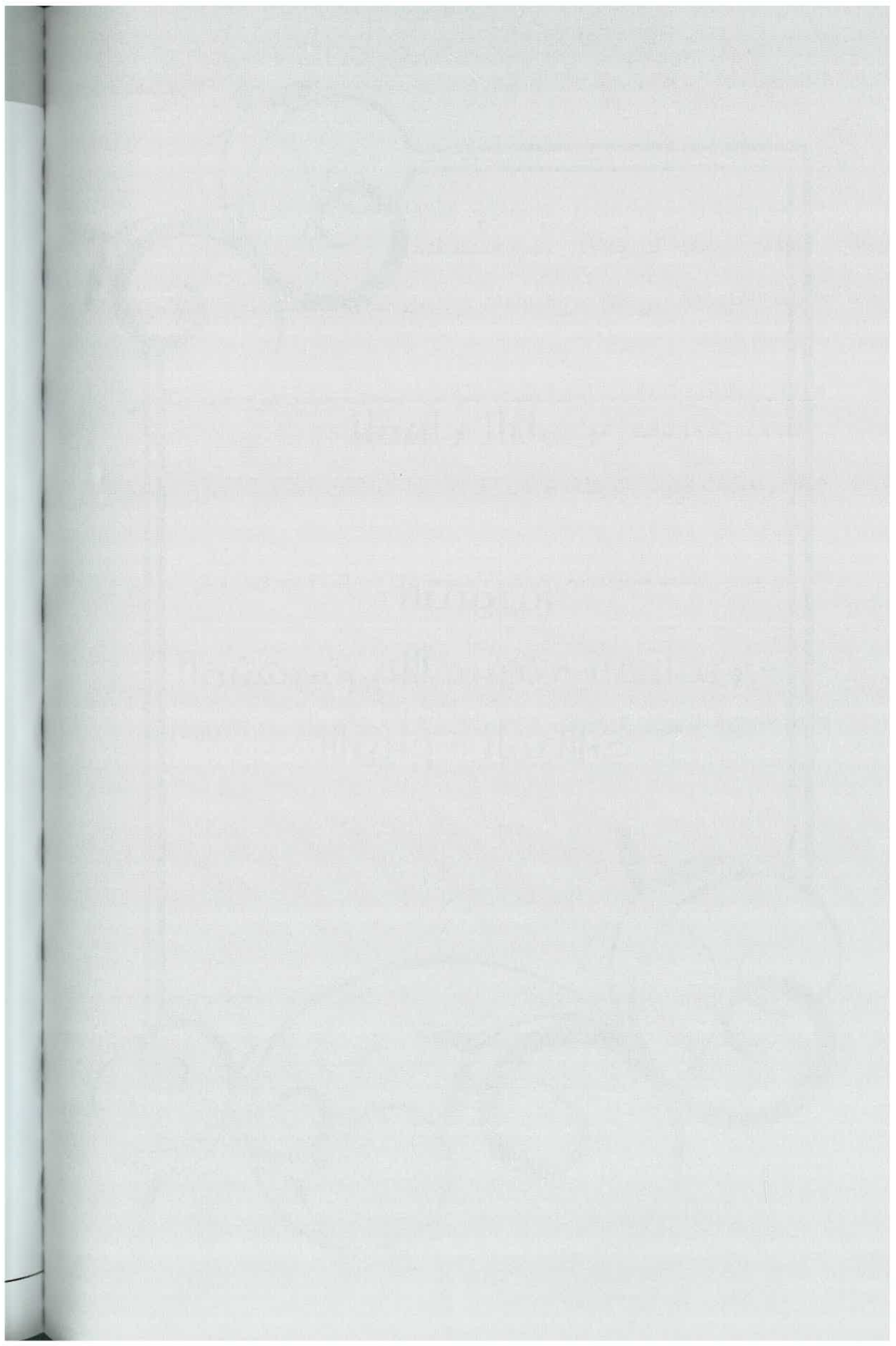
- عدم وجود رؤية واضحة لفلسفة ومفهوم العلاقات العامة والاتصال الحكومي في أذهان القيادات الإدارية في غالبية المنظمات.
- تردد الإدارة العليا في كثير من المنظمات في جعل العلاقات العامة تمارس صلاحيتها بصورة كاملة.
- عدم ربط إدارة العلاقات العامة بقيادة المؤسسة وبعملية صنع القرار فيها وبالتالي ضعف مركزها الداخلي مما أبعدها عن المساهمة تقديم المشورة ورسم السياسيات.
- عدم توظيف الكوادر المؤهلة، أو قلتها في إدارات العلاقات العامة مما يعوق قيامها بدورها.
- عدم وجود خطط استراتيجية وأهداف واضحة لإدارات العلاقات العامة في معظم المنظمات.
- تداخل اختصاصات أقسام العلاقات العامة مع اختصاصات أقسام أخرى.
- قلة الميزانية المخصصة لإدارات العلاقات العامة.» (عبد الحكيم خليل، 2009).



الفصل الثامن

التقويم
المفهوم والأهمية - الخصائص - الأنواع - المجالات





يعد تقويم برامج العلاقات العامة والاتصال الحكومي أحد أهم العمليات التي يجب أن تحظى باهتمام مخططي هذه البرامج لما لها من فوائد كثيرة لزيادة فعالية حملات العلاقات العامة من جانب ولكسب ثقة ودعم الإدارة العليا من جانب ثاني، وللتأكد من تحديد نقاط القوة والضعف في الحملات الاعلامية الذي تم تنفيذها من جانب ثالث. وعلى الرغم من إقرار الباحثين بصعوبة عملية تقويم حملات العلاقات العامة والاتصال الحكومي (Gronstedt, 1997)، إلا أن هناك ثمة اتفاق بينهم علي أهمية هذه العملية لتحديد فعالية برامج الاتصال التي تنفذها المنظمات المختلفة (Phillips, 2001).

في هذا السياق يتناول هذا الفصل النقاط التالية: تعريف التقويم ومبادئه، والمجالات والتوجهات الأساسية في عملية تقويم برامج وحملات العلاقات العامة، وطرق ومناهج التقويم.

أولا: تعريف التقويم ومبادئه:

يعرف التقويم بأنه القياس المنظم والمستمر للتأثيرات المتحققة نتيجة لأنشطة العلاقات العامة. وهو عملية هادفة يتم القيام بها على جمهور محدد. هذا الجمهور يتضمن المهتمين بنتائج عملية التقويم؛ مثل المنظمة وممارسي العلاقات العامة والجمهور المستهدف والقائمين بعملية التقويم أنفسهم (Theilmann & Szondi, 2006).

ويُوجد مجموعة من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية التقويم هي المنظمة ووكالة العلاقات العامة ووسائل الإعلام والجمهور المستهدف. فالمنظمة قد تستخدمه وكالة علاقات عامة تقون بالنيابة عنها بالاتصال بالجمهور المستهدف من خلال وسائل الإعلام. وفي خلال التسعينيات كان هناك تركيز على البعد المؤسسي في عملية التقويم لقياس الدور الدي تلعبه العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومع بداية الألفية تحول التركيز إلى قياس التغير في علاقة المنظمة مع جماهيرها (Theilmann & Szondi, 2006).

ومن خلال التعريف السابق، يمكن تحديد مجموعة مبادئ أساسية لعملية التقويم هي:

- ان التقويم يعتمد على البحوث العلمية، فلا يمكن قياس نتائج حملات وبرامج العلاقات العامة دون إجراء بحوث كمية وكيفية تعتمد على اسس علمية.

- ويُوجد أربعة أبعاد أساسية لعملية التقويم هي:

✓ التقويم القبلي (Pre-Test) وهو الذي يركز على مدى فعالية الرسائل الاتصالية ومدى فهم الجمهور لها بنفس الطريقة التي يقصدها القائم بالاتصال.

✓ التقويم المرحلي: الذي يتم أثناء تنفيذ البرنامج أو الحملة، ويساعد هذا البعد في التأكد من تنفيذ المهام وتحقيق الاهداف الفرعية، وتصويب أية أخطاء.

✓ والتقويم البعدي: وهو الذي يتم بعد الانتهاء من البرنامج ويقيس مخرجاته الفعلية،

✓ التقويم غير المرتبط بالأهداف: وهو الذي يقيس تأثير المتغيرات المرتبطة بالبيئة الخارجية ومدى تأثيرها على الحملة.

- ويوجد نوعان للتقويم هما:

✓ التقويم قصير المدى: وهو عادةً ما يركز على قياس نتائج برنامج محدد وقياس التغير الحادث في أدراك الجمهور ووعيه.

✓ والتقويم طويل المدى: وهو الذي يهتم بقياس دور العلاقات العامة في إدارة القضايا وبناء الصورة الذهنية للمنظمة وإدارة سمعتها.

- يركز التقويم على قياس مدى تحقق الأهداف الاتصالية لبرامج العلاقات العامة، ولذلك تؤكد الدراسات أن صياغة هذه الأهداف بدقة يساعد في عملية تقويمها.

- يجب أن يتم التقويم في إطار منظم، ويتولاه فريق ذو مهام ومسئوليات محددة، وعليه أن يقدم تقريراً عن التقدم أو العقبات التي تعترض تنفيذ الجزء المنوط به رصده.

ثانيا: مجالات تقويم برامج وحملات العلاقات العامة:

يري الباحثون أن هناك أربعة توجهات أساسية للتقويم في العلاقات العامة يوضحهم الجدول التالي (Theilmann & Szondi, 2006):

جدول (1-6) مجالات وتوجهات التقويم

المجال	الهدف من التقويم	مستوي التقويم
وسائل الإعلام	تحديد تغطية وسائل الإعلام للحملة من حيث الكم والكيف	مستوى البرنامج؛ المستوى المجتمعي
الجمهور	قياس التأثيرات على الجماهير من حيث مدي التغير الحادث في معارفهم واتجاهاتهم وسلوكهم نتيجة للحملة.	مستوى البرنامج
المنظمة	إظهار مدى مساهمة العلاقات العامة في تحقيق أهداف المنظمة	مستوى المنظمة
الإدارة العليا	إظهار العائد على الإدارة من الإنفاق على عملية التقويم؛ تحديد أهمية العلاقات العامة، محاسبة قسم وممارسي العلاقات العامة	مستوى المنظمة مستوى البرنامج
العلاقات	قياس التغير في مدي التغير في علاقة المنظمة بجماهيرها	مستوى الفرد، مستوى المنظمة

يتبين من الجول السابق أن هناك خمسة مجالات لعملية التقويم، وكل منها يرتبط بمستوى محدد من مستويات الفاعلية، وفيما يلي عرض لهذه الاتجاهات ومستويات الفعالية:

1. **مجال وسائل الإعلام:** وهو أكثر هذه التوجهات شيوعا في عملية التقويم، حيث يتم قياس تغطية وسائل الإعلام من حيث الكم (عدد الأخبار والمقالات التي نشرت عن المنظمة وبرامج العلاقات العامة، توزيع الصحف التي نشرت فيها المادة التحريرية، والكيف (اتجاه التغطية من حيث كونها سلبية أم ايجابية).

2. **الجمهور:** وهنا يركز اتجاه التقويم على التغيرات التي حدثت في وعي وإدراك الجمهور المستهدف نتيجة لبرامج وحملات العلاقات العامة. ويكون التركيز على ثلاث مستويات هي: التغير الذي طرأ في معارف أفراد الجمهور المستهدف؛ والتغير الذي حدث في اتجاهات هذا الجمهور ومشاعره تجاه المنظمة ومخرجاتها؛ والتغيرات التي حدثت في سلوكيات هذه الجماهير. وعلى الرغم من صعوبة قياس هذه التأثيرات والتغيرات في وعي الجمهور المستهدف، إلا أن هناك نماذج وأساليب للقيام بذلك سيأتي الحديث عنها لاحقا في هذا الفصل.

3. **المنظمة:** وهنا يتم التركيز على قياس مدى مساهمة برامج العلاقات العامة في تحقيق أهداف المنظمة. وهذا المجال يتطلب وجود أهداف استراتيجية وإجرائية محددة وواضحة، ومصاغة كمياً وقابلة للقياس، لأننا إذا كنا نتبع في إدارة العلاقات العامة

أسلوب الادارة بالأهداف، فأننا يجب أيضاً أن نتبع هنا أسلوب التقويم بالأهداف Evaluation by Objectives. والصعوبة التي تواجه هذا الاتجاه هي صعوبة عزل تأثير برامج العلاقات العامة عن تأثير المتغيرات الخارجية الأخرى.

4. **الإدارة العليا:** هذا الاتجاه يركز على إبراز تأثير نشاط وبرامج العلاقات العامة في مؤشرات كمية، وهو ما يساعد في تحقيق مصداقية إدارة العلاقات العامة لدى الإدارة العليا. فهذا الاتجاه يعطي قيمة مضافة لبرامج العلاقات العامة، ويبرر الاستثمارات التي أنفقت على هذه البرامج. ويقدم أيضا مبررا لإمكانية زيادة ميزانية العلاقات العامة وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب ومحاسبة قسم العلاقات العامة.

5. **التغير في العلاقات:** وهنا يركز التقويم على قياس مدى التغير في علاقات المنظمة مع جماهيرها الأساسية. ويعد هذا الاتجاه جديدا في تقويم برامج العلاقات العامة، ويرتبط بالتحول الذي حدث في مجال ممارسة العلاقات العامة من «إدارة الاتصال» إلى «إدارة العلاقات». ويعني هذا التحول بأن إدارة العلاقات العامة لا تركز في برامجها على كيفية تحقيق الاتصال الفعال مع جماهيرها فقط وإنما إلى التركيز على كيفية بناء وتطوير وصيانة علاقات ايجابية ومتبادلة مع هذه الجماهير. ويسمح هذا الاتجاه للممارسين من استخدام طرق كمية لتقويم وتتبع التغييرات التي تطرأ على علاقات المنظمة بجماهيرها مع الزمن، ومنها إمكانية تحديد الأهداف بدقة في إطار سلوكي، وتقويم فعالية هذه البرامج في ضوء الأهداف الموضوعة.

ثالثا مستويات الفعالية المرتبطة بعملية التقويم:

يرى العديد من باحثي العلاقات العامة أن فعالية برامج العلاقات العامة تتحقق عندما يتم تحقيق أربعة أهداف اتصالية، وهذا يتم على أربعة مستويات أساسية (Hon, 1997):

1. **مستوى ممارسي العلاقات العامة (Individual practitioners):**

حيث يتم تقويم وقياس ما حققوه من انجازات في ضوء ما هو متوقع منهم. وهذا يرتبط بما يعرف بقياس مؤشرات الأداء؛ ومن هذه المؤشرات ما يتقاضاه المستشار أو الممارس مقارنة بما يحققه من نتائج، أو مدى قدرته على بناء علاقات متميزة مع العملاء (/client agency relationship)، والتي أصبحت أحد المجالات الأساسية لبحوث التقويم في العقد الماضي.

2. مستوى البرنامج (Program level):

وهنا بتم التركيز على تقويم برنامج العلاقات العامة، والذي يعد أكثر المستويات التي تحظى باهتمام ممارسي العلاقات العامة في المنظمات المختلفة. حيث يتم تقييم وقياس فعالية برامج العلاقات العامة في ضوء أربعة مؤشرات أساسية:

1.2 المدخلات (Inputs): حيث يتم تقويم البيانات ونتائج البحوث التي تؤسس للتخطيط الأولي لعملية التقويم.

2.2 المخرجات (Outputs): حيث يتم قياس نتائج أنشطة العلاقات العامة مثل تغطية وسائل الإعلام أو النشر، والتي تتضمن قياس تعرض الجمهور المستهدف لمزيج الرسائل الاتصالية للحملة، وعدد البيانات الصحفية التي تم إصدارها، وعدد جلسات الاستشارات التي تم جدولتها، وعدد المكالمات التلفونية التي تم الرد عليها أو عدد الأفراد من الجمهور الذين حضروا لقاءات مباشرة مع فريق الإدارة في مناسبات محددة. ويجب الإشارة هنا أن قياس المخرجات عادة ما يتم على المدي القصير (Short–term)، ويركز على نتائج ملموسة وظاهرة، ولا يشير إلى أو يقيس مدى استجابة الجمهور لبرامج العلاقات العامة.

3.2 النتائج (Outcomes): وهنا يتم قياس مدى التغير في معارف واتجاهات وسلوكيات الجمهور المستهدف كنتيجة لبرنامج العلاقات العامة. وهذه التغيرات قد تأخذ أسابيعا أو شهورا أو سنوات، ولذلك يعد التقويم هنا على المدى الطويل (Long–term).

4.2 مؤشرات وسيطة (Outtake): وهذا المؤشر يتوسط كل من المخرجات والنتائج. ويركز على ما يفعله الجمهور بالمخرجات، وهذا المؤشر يقترب أكثر إلى المخرجات منه إلى النتائج. فالجمهور ربما يمكنه تذكر الرسالة الاتصالية (outtake)، ولكنه قد لا يغير سلوكه نتيجة لهذه الرسالة (outcomes).

3. المستوي التنظيمي (Organizational level):

حيث يتم تحديد مدي مساهمة أنشطة وجهود العلاقات العامة والاتصال الحكومي في تحقيق أهداف المنظمة، مثل أن تصبح المنظمة او الدائرة في المراكز الأولى، وهذا يتطلب أن تكون أهداف العلاقات العامة جزء من أهداف المنظمة. أما إذا كانت أهداف العلاقات العامة بعيدة عن أهداف المنظمة، يكون التقويم على المستوى التنظيمي صعب التطبيق،

4. مستوى المجتمع (Societal level):

وهذا المستوى عادة ما يقاس من خلال تطبيق نظرية النظم أو النظرية النقدية. فبينما تعتبر نظرية النظم أن العلاقات العامة تلعب أدوارا ايجابية في المجتمع، تري النظرية النقدية أن جهود العلاقات العامة لها نتائج وتبعات سلبية على المجتمع بشكل عام. والتقويم على هذه المستوي يختبر مدى صحة هاتين النظريتين.

رابعا: طرق ومناهج التقويم:

قبل أن نتطرق إلى مناقشة طرق وأدوات التقويم، يكون من الأهمية بمكان الإشارة إلى أنه ينبغي أن نبدأ عندما نشرع في عملية التقويم في التفكير في التغييرات المستهدفة، أو المتوقع حدوثها نتيجة لممارسة النشاط الاتصالي. وهناك مجموعة من الأسئلة التي تساعد في قياس هذه التغييرات ويجب على القائمين بالتقويم من الإجابة عليها قبل البدء في عملية التقويم، ومن هذه الأسئلة (راسم الجمال وخيرت عياد، 2014):

- هل نريد قياس وتقويم مخرجات برامج العلاقات العامة (Outputs)، أم نريد قياس نتائج (Outcomes) هذه البرامج على الجمهور المستهدف؟
- هل نريد قياس التغييرات الكلية أو العامة التي طرأت على كل أفراد الجمهور المستهدف، (Macro Approach) أو نريد قياس التغييرات التي طرأت على فئة محددة من هذا الجمهور (Micro Approach)؟ وهل نريد قياس التغييرات التي طرأت بالنسبة للموضوع المعالج ككل، أم بالنسبة لقضية جزئية محددة.
- هل نريد قياس التأثير المباشر أم التأثير المشروط (Direct vs. Conditional) ؟ فكثيراً ما نعتقد أن لوسائل الاتصال تأثيراً مباشراً وفورياً، وأنه من الممكن أن يشترك كلّ أفراد الجمهور المستهدف في هذا التأثير. وبالطبع لا يحدث ذلك في كلّ الأحوال، إذ غالباً ما يكون الأفراد غير متماثلين في التأثير، ومن ثم يتعين أخذ متغيرات أخرى في الاعتبار.
- هل نريد قياس مضمون محدد أم نريد قياس مدى انتشار مضمون عام؛ بمعنى إننا قد نبحث في التأثير الناجم مباشرة عن مضمون رسائل اتصالية معينة، كأن نبحث مثلاً عن تأثير خطابات أرسلت بالبريد المباشر إلى قادة الرأي في المجتمع المحلي؛ أو قد يكون الهدف هو قياس مدى تعرض الجمهور لمزيج الرسائل بشكل عام؟

- هل نريد قياس التأثير الذي طرأ على الإدراك، أم الذي طرأ الاتجاهات، أم الذي طرأ على السلوك؟
- ما مزيج الرسائل والمفاهيم والموضوعات التي تسعى المنظمة لتوصيلها للجمهور من خلال برامج العلاقات العامة؟
- ما أهم وسائل الاتصال الي يمكن الاعتماد عليها في توصيل مزيج الرسائل؟

وفيما يتعلق بأدوات وطرق قياس وتقويم برامج العلاقات العامة، يشير الباحثون إلى وجود عدة طرق ومناهج يمكن استخدامها في عملية التقويم، وهذه المناهج والطرق تمت الإشارة إلى معظمها في الفصل الخامس الخاص بالبحوث. فمناهج وأدوات البحث في العلاقات العامة هي نفسها التي يمكن أن يعتمد عليه الممارسين في إجراء عملية التقويم. ومن أهم هذه المناهج والطرق البحثية المسح وتحليل المضمون وأسلوب المجموعات المركزة والمقابلات.

ولا يوجد ثمة اتفاق على أسلوب محدد لتقويم برامج العلاقات العامة. وقد استحوذ وجود منهج موضوعي وبسيط وفعال لتقويم هذه البرامج على اهتمامات باحثي وممارسي العلاقات العامة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، واعتبروا أن تقويم برامج العلاقات العامة يحتاج لمجموعة من الأدوات والتكتيكات المتكاملة التي تناسب طبيعة الموقف وظروف المنظمة، وهو ما يمكن أن نطلق عليه «عدة أدوات» (toolkit) (Lidenmann, 1993).

وفي هذا السياق يكون من المهم ذكر الخطوط الرئيسية لدليل قياس فعالية برامج العلاقات العامة الذي صدر في الولايات المتحدة (Austin & Pinkleton, 2001). ويركز هذا الدليل على محورين أساسيين هما: معايير قياس وتقويم مخرجات (Outputs) برامج العلاقات العامة، ومعايير قياس وتقويم نتائج (Outcomes) هذه البرامج، وفيما يلي عرض لأدوات ووسائل التقويم وفقا لهذين المحورين:

1. أدوات قياس وتقويم المخرجات:

يوجد العديد من الأدوات والتكتيكات التي يمكن لممارسي العلاقات العامة الاعتماد عليها في قياس فعالية مخرجات برامج العلاقات العامة. ويمكن هنا التمييز بين أربعة تكتيكات:

1.1 تحليل مضمون وسائل الإعلام:

حيث يتم تحليل كل ما ينشر عن المنظمة في وسائل الإعلام بما يتطلبه ذلك من تطبيق الإجراءات العلمية لتحليل المضمون. ويهدف هذا الأسلوب في تحديد ما إذا المنظمة قد نجحت في بث وعرض الرسائل والمفاهيم والموضوعات التي كانت تسعى لتوصيلها لجماهيرها الأساسية أم لا. وقد سبقت الاشارة إلى تحليل المضمون في الفصل الخامس.

2.1 تحليل الفضاء الإلكتروني (Cyberspace Analysis):

أصبح تحليل الفضاء الإلكتروني الذي توجد فيه المنظمة عبر الإنترنت أحد التكتيكات الأساسية في قياس سمعة المنظمة وصورتها الذهنية، وخصوصا في غرف الدردشة ومجموعات الأخبار. وفي تحليل وقياس ما يقدم عن المنظمة عبر الإنترنت، يمكن تطبيق نفس الأساليب المستخدمة في تحليل ما ينشر أو يذاع في الصحف والوسائل المسموعة والمرئية. فما يكتب في الوسائل المطبوعة يتم التعليق عليه عبر الإنترنت. ولذلك يعد أحد أساليب قياس وتقويم مخرجات العلاقات العامة هو مراجعة وتحليل ما يرسل للمواقع الإلكترونية. وفي هذا السياق يمكن أيضا تحليل كيفية تعامل الجمهور مع موقع المنظمة. ومن المقاييس المستخدمة في ذلك عدد طلبات الجمهور لتنزيل الملفات، عدد زوار موقع المنظمة، حساب الوقت الذي يقضيه الفرد أمام الصفحة، عدد الأفراد الذين يملأون نماذج قياس رجع الأثر.

3.1 قياس المعارض التجارية والأحداث الخاصة:

تعد المعارض التجارية والأحداث الخاصة أحد الأدوات الأساسية لتقديم المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وقياداتها. وأحد أدوات القياس هنا تكون تحديد عدد الحضور للحدث أو عدد الزوار للمعرض، ونوعية الحاضرين، وعدد المقابلات التي تمت مع الحضور، وعدد المواد الترويجية التي تم توزيعها. وما إذا كان هناك تغطية إعلامية للحدث من عدمه، وحجم هذه التغطية، وتحليل مضمون المقالات التي ارتبطت بها.

4.1 استطلاعات الرأي:

تستخدم استطلاعات الرأي في قياس ما إذا كانت الجماهير المستهدفة قد تعرضت فعليا للرسائل الاتصالية لحملة العلاقات العامة أم لا، وكذلك في قياس فعالية عرض تقديمي لقيادة المنظمة. فعلى سبيل المثال إجراء استبيان مختصر يتبع مباشرة حدث خاص أو

عرض تقديمي لقياس الأثر قصير المدي لهذا النشاط، يمكن أن يمثل أحد أدوات قياس مخرجات العلاقات العامة.

2. أدوات قياس وتقويم النتائج:

يوجد العديد من الأدوات البحثية التي يمكن لممارسي العلاقات العامة الاعتماد عليها لقياس نتائج برامجهم الاتصالية، ومن أهم هذه الأدوات والمناهج المسح (Sur-vey)، والمجموعات المركزة، والدراسات الاثنوجرافية التي تعتمد على الملاحظة والمشاركة وتكتيكات لعب الدور. وحيث أن هدف العلاقات العامة هو إعلام الجماهير المستهدفة وإقناعها بسياسات المنظمة والتأثير في اتجاهاتها وسلوكها، يمكن لممارسي العلاقات العامة استخدام أربعة أنواع من الأساليب لتقويم نتائج برامجها، وهذه الأساليب هي: تقويم الإدراك والفهم، وتقويم التذكر، وتقويم الاتجاهات، وتقويم السلوك. وفيما يلي توضيح لهذه المقاييس:

1.2 تقويم إدراك الجمهور لمزيج الرسائل وفهمها:

يتعلق قياس إدراك الرسالة وفهمها بتحديد مدى استقبال الجمهور للرسائل الاتصالية، ومدى قدرة هذه الرسائل على جذب انتباهه، ومدى فهمه لها. وهنا يمكن استخدام الأدوات الكيفية (المجموعات المركزة، المقابلات المتعمقة)، والأدوات الكمية (الاستبيان عبر التلفون والبريد وفي مراكز التسوق، والاستطلاعات عبر البريد الإلكتروني).

وعادة ما تقوم العلاقات العامة بتطبيق هذه الأساليب بعد تنفيذ الحملة الاتصالية. ولكن إذا كان الهدف هو قياس مدى التغير في إدراك الجمهور لسياسات المنظمة ومنتجاتها، يجب على القائمين بعملية التقويم القيام بإجراء تقويم قبل تنفيذ الحملة، وأخر بعد تنفيذ الحملة لقياس تأثيرها

2.2 تقويم وقياس القدرة على تذكر الرسالة واستدعائها:

هذا النوع من القياس والتقويم كان ومازال بحظي باهتمام ممارسي الإعلان مقارنة بممارسي العلاقات العامة، وقد بدأ ممارسو العلاقات العامة في العقدين الماضيين بالاهتمام بقياس نتائج برامج وجهود منظماتهم وفقا لهذا المقياس بالاعتماد على تكتيكات بحثية عديدة مثل الاستطلاعات عبر الهاتف والبريد العادي والبريد الإلكتروني والفاكس والمقابلات الشخصية.

3.2 قياس الأراء الاتجاهات:

يعد قياس أراء واتجاهات الجمهور المستهدف من أهم أبعاد التقويم المستخدمة لتحديد فعالية وتأثير برامج العلاقات العامة. وتركز بحوث قياس الآراء على تحديد «ما يقوله الجمهور عن شيء معين»، وهو يركز على تعبير الجمهور عن وجهة نظره تجاه المنظمة. أما بحوث قياس الاتجاه فتذهب أبعد من ذلك ولا تقيس فقط ما يقوله الجمهور عن شيء محدد، وإنما ما يعرفه هذا الجمهور ويشعر به تجاه هذا الشيء وما ينوون القيام به.

ولذلك تكون عملية قياس الاتجاهات أكثر صعوبة وتكلفة. ويمكن لممارسي العلاقات العامة قياس الاتجاهات من خلال استخدام المسوح والمجموعات المركزة. ومن المقاييس المهمة في قياس الاتجاهات مقياس ليكرت وثرثتون وبوجاردس.

4.2 تقويم السلوك:

يعد تقويم السلوك هو المستوى الأعلى لقياس نتائج برنامج العلاقات العامة والاتصال الحكومي، حيت يتم من خلاله تحديد ما إذا كان الجمهور قد غير سلوكه نتيجة لبرامج وأنشطة العلاقات العامة أم لا.

فعلى سبيل المثال، إذا نتج عن برنامج إدارة العلاقات مع وسائل الإعلام، تغير في سلوك المحرر الصحفي بحيث يعبر في تقاريره عن وجهة نظر المنظمة، يمكن القول أن هناك تغيرا في سلوك فئة مستهدفة من الجمهور يمكن قياسها. ومع ذلك يعد قياس السلوك صعبا للغاية لأنه يصعب إثبات العلاقات السببية بين التعرض لبرنامج العلاقات العامة والتغير في سلوك الجمهور. ويمكن لممارسي العلاقات العامة قياس وتقويم السلوك من خلال المسوح القبلية والبعدية والملاحظة والدراسات التجريبية.

خامسا: كتابة تقرير التقويم:

ينبغي بعد الانتهاء من التقويم كتابة تقرير بشأنه يقدم إلى الإدارة العليا في المنظمة، وبقية المديرين المعنيين. وإذا كنا نعد تقارير تقويم دورية، فيجب أيضا تقديم تقرير سنوي نظرا لان الميزانيات التي تخصص للعلاقات العامة توضع سنويا. وعادة ما يتم استعراض برامج العلاقات العامة مرة على الأقل سنويا قبل وضع الميزانية. وعند إعداد تقرير التقويم يجب الإشارة إلى خطة او برنامج العلاقات العامة، واستعراض ما تم إنجازه تحت كل عنوان

أو كل مكون من مكونات الخطة. ويجب أن يتضمن التقرير ما يلي: (راسم الجمال وخيرت عياد، 2014):

1. **الموقف**: هل تم تقويم الموقف بشكل سليم؟ وما الذي جدً علي الموقف عند تنفيذ البرنامج واستدعي إجراء تعديلات على الخطة او البرنامج؟ وما الذي حدث؟ وكيف تمت الاستجابة؟

2. **الجمهور المستهدف**: هل تم تحديده بدقة؟ هل تم الوصول إليه فعلا؟ وكيف كانت فعاليتنا في الوصول إليه؟ عدد أفراد الجمهور المستهدف الذين تم الوصول أليهم فعلا؟ وكم منهم استجاب؟ وما هو رد فعلهم إزاء البرنامج؟

3. **الأهداف**: هل حققنا الأهداف التي خططنا لتحقيقها؟ ويجب تقديم أرقام تعبر عن الأهداف كميا، وتعبر عما تحقق كميا أيضا.

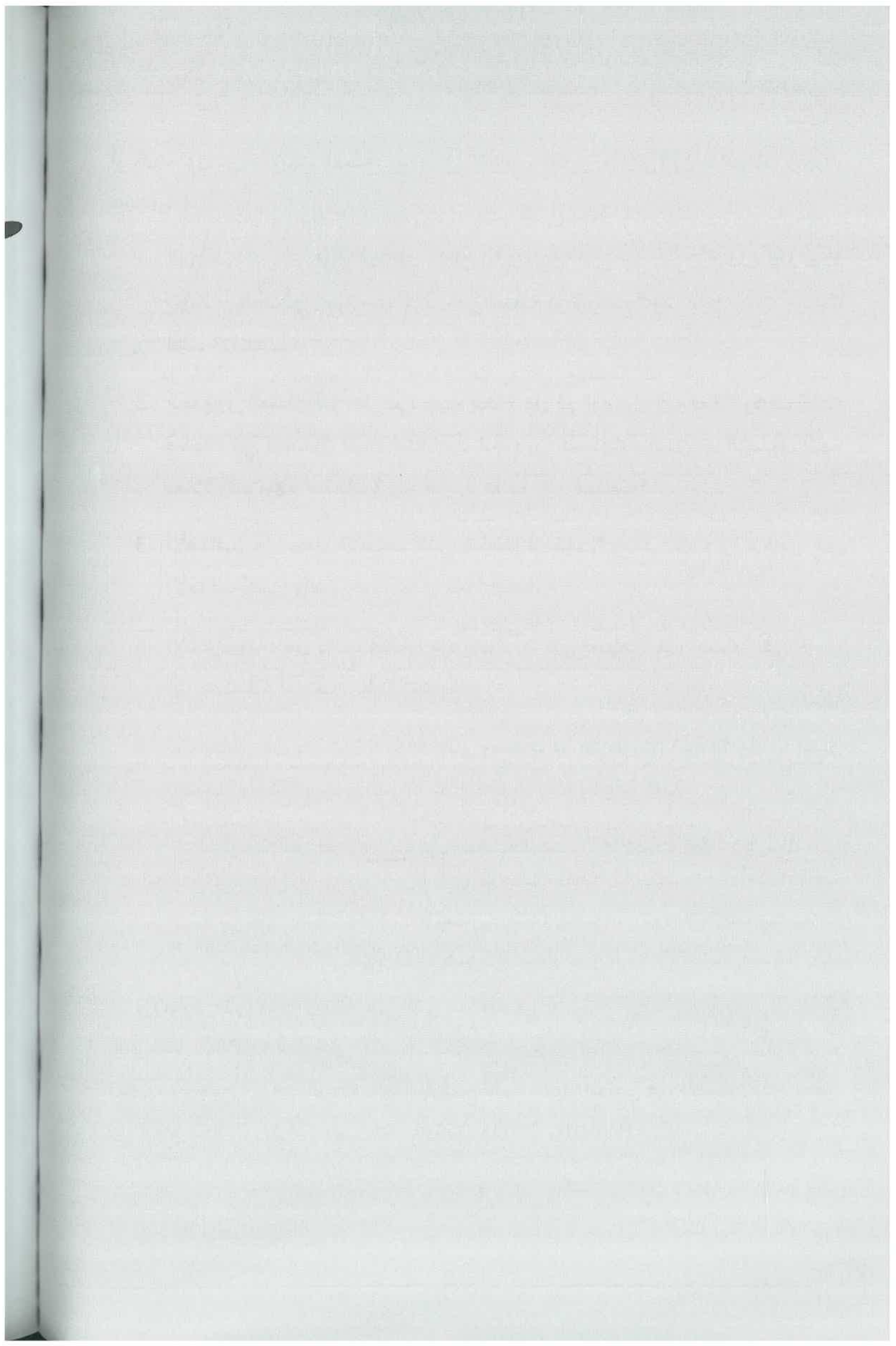
4. **الاستراتيجية**: هل كانت فعالة؟ هل اضطررنا الي تعديلها؟ هل سنستمر في العمل بها مستقبلا؟ أم يتعين علينا تعديلها؟

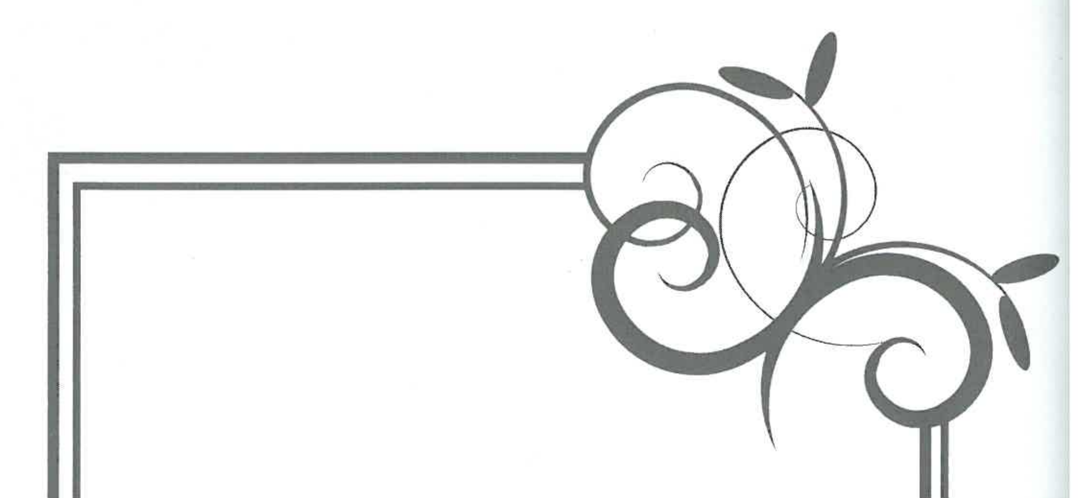
5. **التكتيكات**: هل حققت التكتيكات التي وضعت ما افترض ان تحققه؟ هل تم تغيير بعضها؟ ولماذا؟ ويجب الإجابة على هذه الأسئلة بطريقة كمية.

- **التوقيتات**: هل تم كل شيء في التوقيت المناسب؟ هل يجب إجراء تعديلات على توقيت تنفيذ البرنامج في العام التالي؟

- **التكاليف**: هل تم الالتزام بالميزانية المحددة؟ وإذا لم يحدث ذلك، لماذا؟

والإجابة على هذه الأسئلة هي التي سيتحدد في ضوئها ميزانية العام التالي؛ ويجب علي مدير العلاقات العامة أو الاتصال الحكومي أن يبرر أية زيادة يطلبها في ميزانية العام التالي، ويوضح أن هذه الزيادة سوف يترتب عليها تطور ايجابي في الإنجاز الذي تحقق في العام الحالي، ويبرهن على ذلك بالوثائق (Wilcox, 2001).

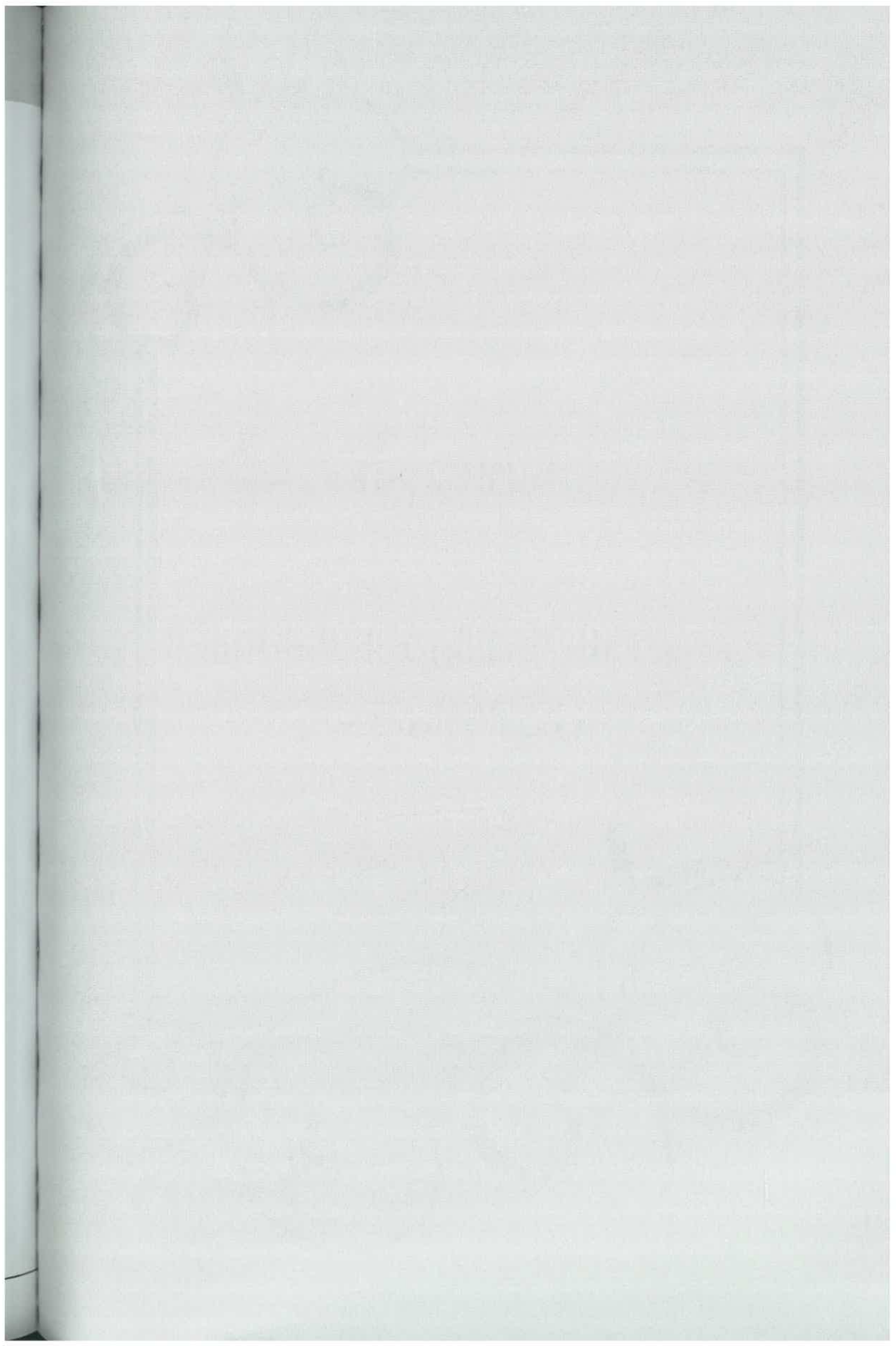




الجزء الثالث

العلاقات العامة والاتصال الحكومي كعملية اتصال

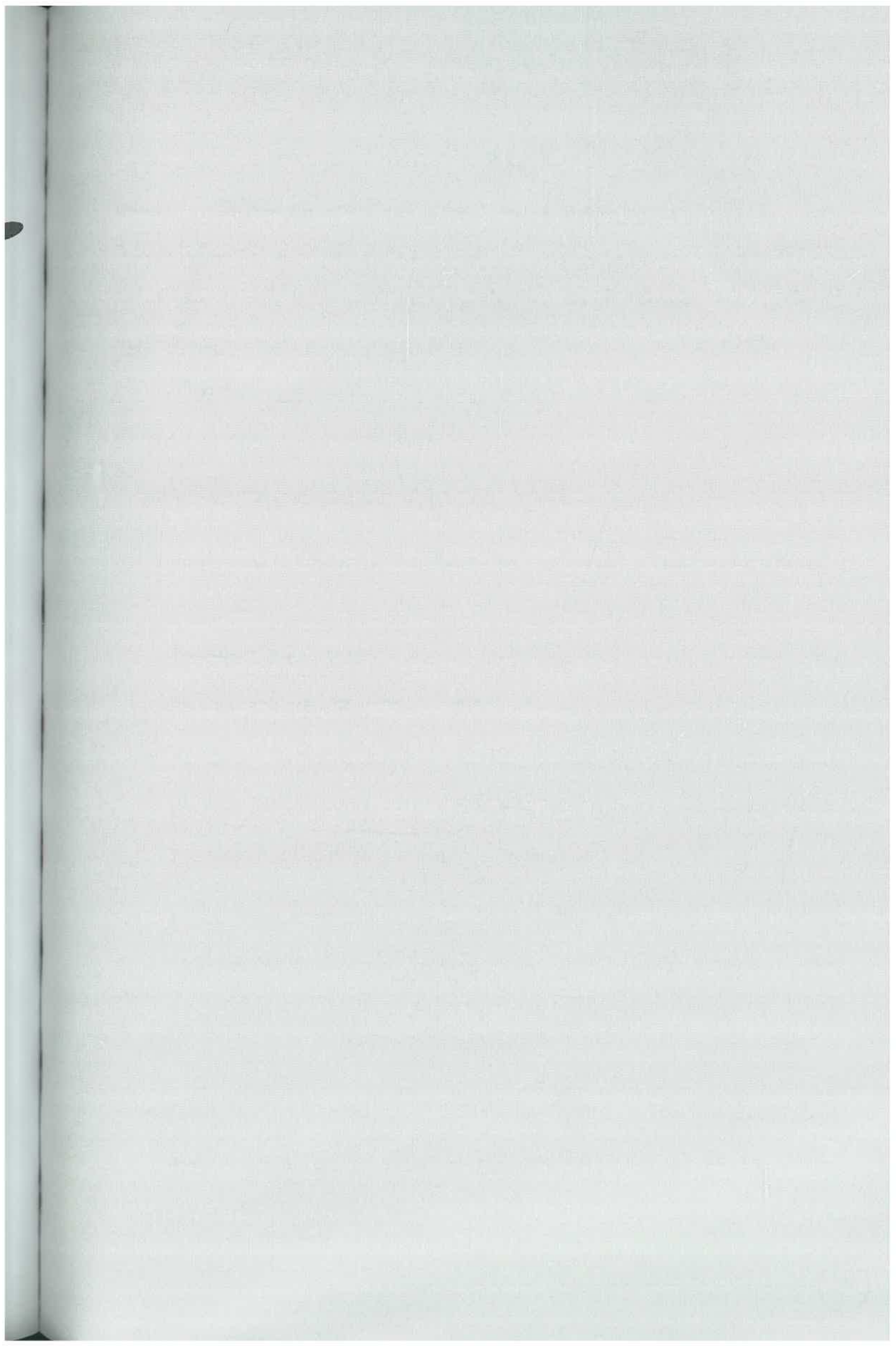


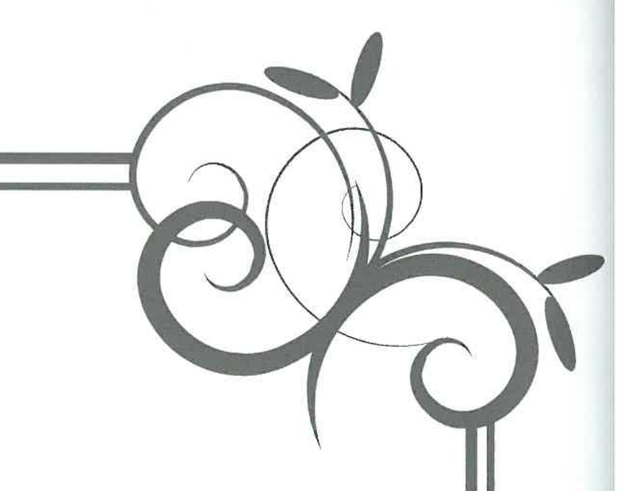


تسعى برامج العلاقات العامة والاتصال الحكومي إلى إحداث تأثيرات في إدراك الجمهور المستهدف واتجاهاته وسلوكياته، وهذا يتطلب تصميم حملات اتصالية فعالة وفقا للأسس العلمية لعناصر عملية الاتصال؛ وعلى ذلك يعتبر الاتصال هو جوهر برامج العلاقات العامة. ويمكن القول أن عملية الاتصال في العلاقات العامة والاتصال الحكومي تتضمن أربعة عناصر أساسية، إضافة لعنصر التأثير، وهذه العناصر هي: ممارس العلاقات العامة كقائم بالاتصال؛ ومزيج الرسائل الاتصالية في العلاقات العامة؛ ووسائل الاتصال الخارجي والداخلي؛ والجماهير الأساسية للمنظمة.

ويتناول هذا الجزء هذه العناصر بالتفصيل في أربعة فصول،

- يتناول الفصل التاسع في هذا الكتاب ممارس العلاقات العامة كقائم بالاتصال، وتحديد مهامه الأساسية، والمهارات والمعارف التي يجب أن تتوفر لديه، وكذلك خصائصه المهنية ومؤهلاته العلمية، إضافة إلى القيم والمبادئ والاخلاقيات التي يجب أن يلتزم بها في ممارسته لمهامه.
- أما الفصل العاشر فيعالج أسس صناعة المحتوى في برامج العلاقات العامة، والمداخل العلمية لبناء الرسالة الإعلامية في هذه البرامج، وأسس تحرير البيانات الصحفية، ومبادئ الكتابة لمطبوعات المنظمة.
- ويتناول الفصل الحادي عشر وسائل الاتصال التي يمكن أن يعتمد عليها ممارسي العلاقات العامة والاتصال الحكومي وأهمها وسائل الإعلام والوسائل الخاصة بالمؤسسة ووسائل الاتصال الرقمي وهي الموقع الالكتروني للمنظمة ووسائل التواصل الاجتماعي.
- ويعالج الفصل الثاني عشر الجماهير الأساسية للعلاقات العامة، وخصائصها وأسس تصنيفها، وتحديد أولوياتها بالنسبة للمنظمة. ويحدد فئات الجمهور الخارجي والداخلي وأسس وتكتيكات التعامل معها



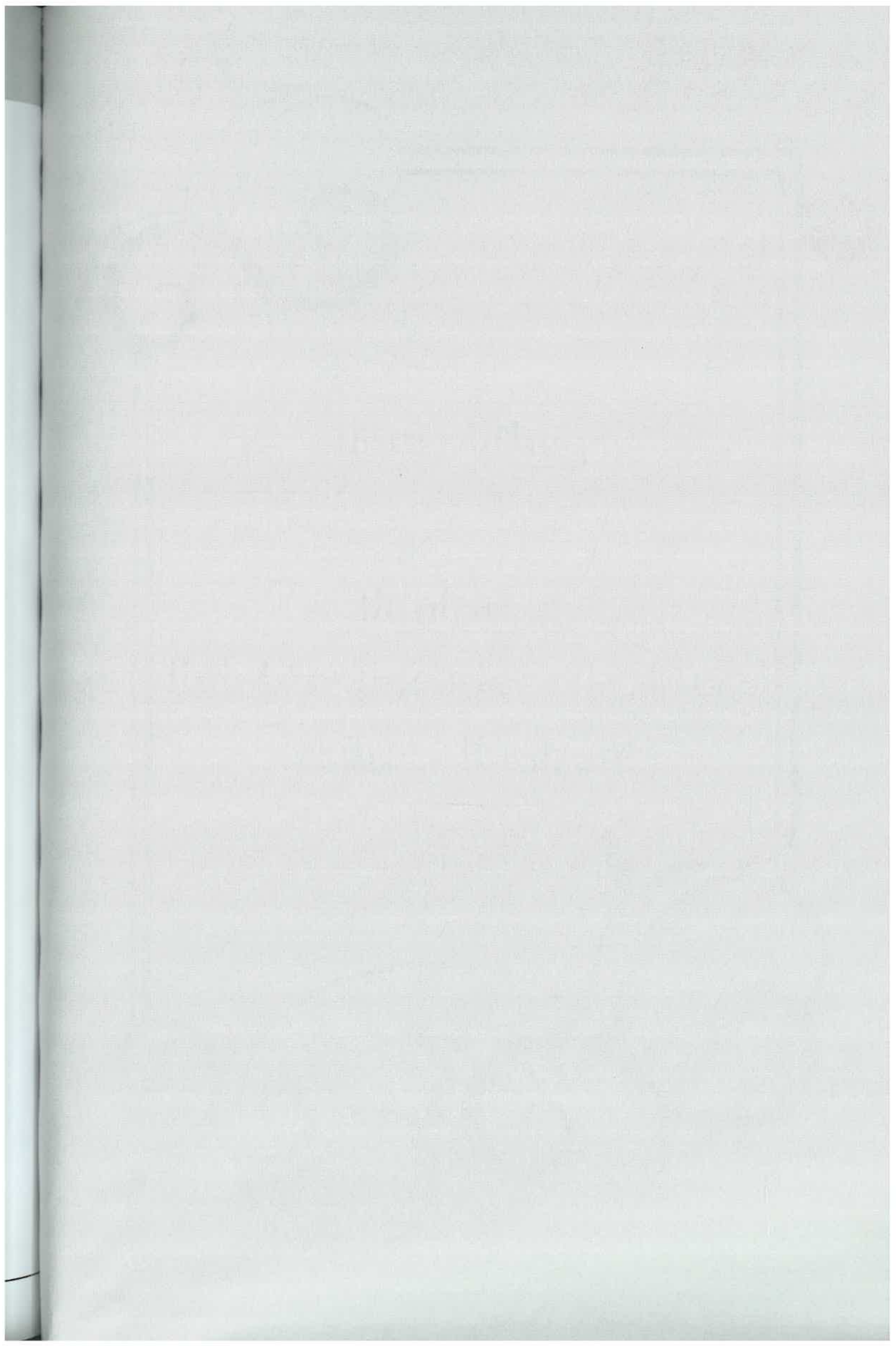


الفصل التاسع

الممارسي

السمات - المهارات - المعارف - أخلاقيات الممارسة





تتعدد أدوار ووظائف ممارسي العلاقات العامة ما بين أدوار إدارية وأخرى فنية. ويشير الباحثون إلى أن هذه الأدوار تختلف من مؤسسة لأخري ومن قطاع صناعي وإنتاجي لأخر. ويعود هذا الاختلاف إلى صعوبة الاتفاق على تعريف موحد للعلاقات العامة بين الباحثين والممارسين لهذه الوظيفة.

فكما اتضح من الفصل الرابع، هناك تعريفات تركز على العلاقات العامة كوظيفة إدارية، وتعريفات أخري تعتبر العلاقات العامة وظيفة اتصالية، وتعريفات تركز على أنها تسعى لتحقيق التفاهم والتوافق بين منظمة ما وجمهورها.

وعندما كان هناك شبة توافق بين ممارسي العلاقات العامة في نهاية التسعينيات من القرن العشرون على أن «العلاقات العامة تتعلق بسمعة المنظمة؛ وأنها تعكس ما يقوم به ممارسي العلاقات العامة وما يقوله عن المنظمة، وما يقوله الأخرون عنها» (CIPR, 2005)؛ أصبح هناك توجه معاصر للتحول من تركيز العلاقات العامة على مفهوم سمعة المنظمة إلى التركيز على بناء العلاقات (relationship building). إضافة إلى وجود تباين بين مفهوم العلاقات العامة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية من جانب ودول أوربا الغربية غير الناطقة بالإنجليزية من جانب آخر، فمفهوم العلاقات العامة في هذه الدول يتداخل مع مفهوم الرأي العام ومفهوم المجال العام.

في هذا السياق يتناول هذا الفصل مجموعة من النقاط هي: الدور الاتصالي لممارس العلاقات العامة كقائم بالاتصال، والسمات الاتصالية للممارس، والخصائص المعرفية والمهارات التي يجب توفرها للممارس، وعرض مدخل متكامل لمتطلبات تأهيل الممارس أكاديميا، ثم الجوانب المهنية والأخلاقية لممارسي العلاقات العامة والاتصال المؤسسي.

أولا: الدور الاتصالي لممارسي العلاقات العامة والاتصال الحكومي:

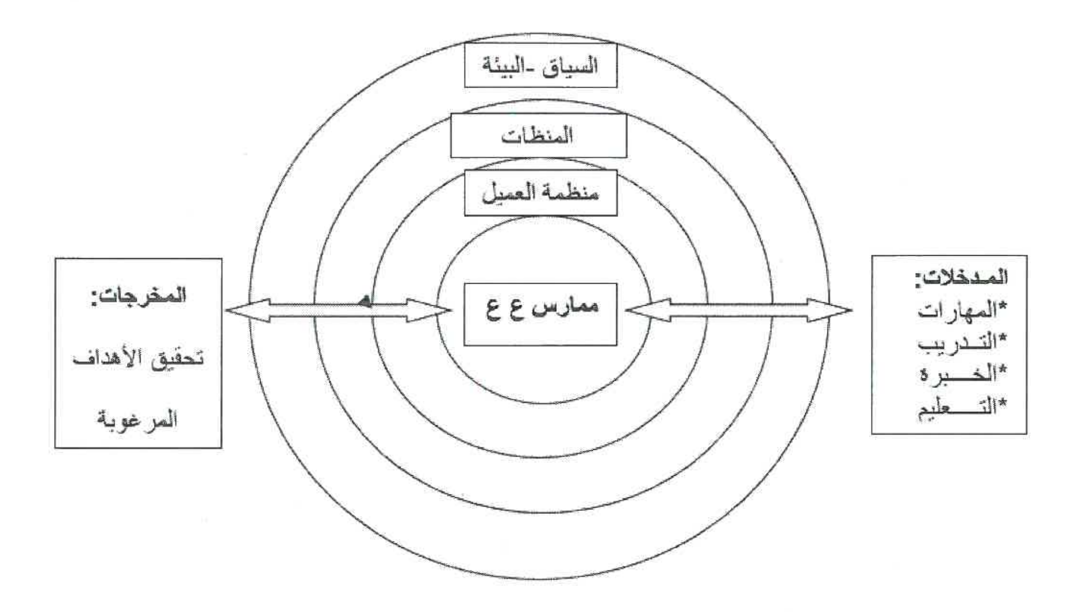
كان الاختلاف بين الباحثين والممارسين على تعريف العلاقات العامة أحد الأسباب التي أوجدت صعوبات في تحديد الأدوار التي يجب أن يمارسها العاملون في مجال العلاقات

العامة والاتصال الحكومي. ووقد توصل فيرسيك وزملائه (Vercic, et al, 2001) في دراسة قام بها على ممارسي العلاقات العامة أن هناك شبه اتفاق بين من شملتهم الدراسة في أوربا على مفهومين أساسيين في ممارسة العلاقات العامة هما: الاتصالات والعلاقات (communications & relationships)، ولذلك تعد المهمة الأساسية لممارسي العلاقات العامة هي القيام بالاتصال وبناء العلاقات بين المنظمة وجمهورها. وهذه المهمة تتفرع لأدوار عديدة بين الإدارية والفنية والتعليمية ... وغيرها.

وتشير الدراسات إلى أن وجود قسم أو إدارة منفصلة للعلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة أصبح أساسيا في كبرى الشركات في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا، بل أن العلاقات العامة أصبحت من أكثر الوظائف الإدارية التي تحقق العائد من الاستثمارات عليها. ففي استطلاع أجرته صحيفة الفايننشال تايمز في عام 2004 على كبرى الشركات البريطانية، توصلت إلى أن العلاقات العامة جاءت في المرتبة الأولى في تحقيق العائد من الاستثمار عليها، وذلك بنسبة 30%، تلاها الإعلان بنسبة 19%، ثم موقع المنظمة عبر الإنترنت بنسبة 14%. وهو ما يؤكد أن العلاقات العامة أصبحت من الوظائف المربحة للمنظمات، ولا تمثل عبئا على ميزانيتها.

ولذلك أصبح دور ممارسي وأخصائي العلاقات العامة والاتصال الحكومي مهما في منظمات الأعمال بأشكالها المختلفة. ولم تعد وظيفة هؤلاء الممارسون لها أطرها النظرية والمعرفية فقط، وإنما أصبح لدينا مجموعة من المعارف والمهارات التي يجب عليهم تبنيها واكتسابها حتى يمكنهم القيام بما هو مطلوب منهم بفاعلية.

ومن هذه الأطر العلمية تأتي نظرية النظم، والتي توضح أن ممارسي العلاقات العامة لا يعملون في فراغ، بل يجب أن تكون لديهم المدخلات المهارية والمعرفية التي تمكنهم من تحقيق النتائج المرجوة. وعليهم أن يكونوا مدركين للظروف المحيطة بهم داخل المنظمة وخارجها، ويوضح الشكل التالي (1-9) عمل ممارسي العلاقات العامة في سياق نظرية النظم (Pritchard et al, 2006).



شكل (1-9) دور ممارس العلاقات العامة في سياق نظرية النظم

فممارس العلاقات العامة يجب أن يكون لديه مجموعة من المدخلات التي تمكنه من القيام بعمله، وتمثل هذه المدخلات مجموعة من المهارات والدورات التدريبية والخبرة العملية والتعليم. وفي أدائه لعمله، يجب أن يأخذ الممارس بعين الاعتبار ظروف المنظمة التي يعمل فيها وطبيعة ونقاط الضعف والقوة في المنظمات المنافسة، وكذلك ظروف البيئة الخارجية الاقتصادية والثقافية والدولية. وبعد ذلك تأتي المخرجات التي تركز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وفي هذا السياق يمكن التمييز بين أربعة أدوار أساسية لممارسي العلاقات العامة يمكنهم القيام بها في المنظمات المختلفة، وهذه الأدوار هي (Vercic, et al, 2001) :

1. دور إداري Managerial:

وهو المتعلق ببناء وتصميم مجموعة من الاستراتيجيات التي تستهدف الحفاظ على علاقات المنظمات مع الجماهير الأساسية من أجل كسب ثقتها وخلق التفاهم المتبادل معها.

2. دور عملياتي Operational:

ويتعلق بتخطيط وتنفيذ البرامج الاتصالية، ويتضمن اختيار مزيج الوسائل وصياغة الرسائل، والاشراف على تنفيذ الحملة.

3. دور مرتبط بتكيف المنظمة مع المجتمع: Reflective

ويتعلق هذا الدور برصد وتقويم التغيير الحادث في المجتمع، ومتابعة هذه التغيرات من أجل تعديل وتكييف معايير وقيم المنظمة معها، وهو بذلك يساعد المنظمة في عملية التغيير والتطوير في إطار المسئولية الاجتماعية لها، ويتوجه الجهد الأكبر لممارسي العلاقات العامة هنا إلى الإدارة العليا لاقناعها بأهمية تعديل قيم وسياسات المنظمة بما يتوافق مع التطورات الحادثة في المجتمع.

4. دور تعليمي Educational:

ويتعلق بمساعدة العاملين في اكتساب مهارات اتصالية تمكنهم من تمثيل المنظمة والتعبير عن رسالتها وهويتها في المجتمع المحلي. وعادة ما نشاهد اعلانات في الصحف تطلب موظفين للعمل في إدارات العلاقات العامة والاتصال الحكومي، ويكون هناك مسميات كثيرة للوظيفة المطلوبة مثل خبير، مستشار، ضابط اتصال، مدير. وأيا كان مسمى الوظيفة، يوجد ثلاث فئات يمكن لهؤلاء الممارسون تصنيفهم فيها وهي:

1.1 الفئة الأولى: العمل داخل منظمة معينة عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، وهنا يجب على الممارس أن يعرف معلومات كاملة عن هذه المنظمة، ويقوم بممارسة معظم أنشطة العلاقات العامة من كتابة وتحرير وانتاج وإدارة.

1.2 الفئة الثانية: تقديم الاستشارات من خلال وكالة علاقات عامة تعمل لأكثر من منظمة. وعادة ما يكون المستشار هنا متخصص في مجال معين مثل العلاقات العامة المالية أو إدارة الأزمات.

1.3 الفئة الثالثة: الممارس الحر (freelance) حيث يعمل لحساب نفسه، ويمكن أن يتعاقد مع منظمة لفترة عدة أشهر لتصميم بحث ميداني، أو التخطيط لإنتاج فيلم أو مجلة داخلية (Pritchard et al, 2006).

وقامت فوكس (Fawkes, 2004) بتحديد أهم أنشطة ممارسي العلاقات العامة والاتصال الحكومي، مع توضيح كيفية أداء كل نشاط، ويوضح الجدول التالي (1-9) هذه الأنشطة والمهام:

النشاط	كيفية أداء النشاط	أمثلة
الاتصال الداخلي	القيام بالتواصل مع العاملين، تنظيم شبكة الاتصالات	النشرات، صندوق الاقتراحات
العلاقات العامة للشركة (Corporate PR)	الاتصال نيابة عن المنظمة ككل، وعدم التركيز على منتجاتها وخدماتها فقط	التقارير السنوية، المؤتمرات، أخلاقيات الممارسة، هوية المنظمة، الصورة الذهنية
العلاقة مع وسائل الإعلام	الاتصال بالصحفيين والمتخصصين والكتاب في وسائل الإعلام المحلية والدولية والتجارية، ويشمل الصحف والمجلات والراديو والتلفزيون، وعبر الإنترنت	البيانات الصحفية، البيانات السمعية البصرية، الأحداث والمؤتمرات الصحفية، بروتوكول التعامل مع وسائل الإعلام.
العمل مع منظمات الأعمال (Business to business)	الاتصال بالمنظمات الأخرى مثل الموردين وتجار التجزئة	المعارض، الأحداث والمناسبات التجارية، النشرات الإخبارية
الشئون العامة	الاتصال بقادة الرأي والأشخاص المؤثرين في تشكيل الرأي العام مثل رجال السياسة، رصد البيئة السياسية	العروض التقديمية، الخطب العامة، الإيجاز الصحفي، االلقاءات الخاصة
العلاقة مع المجتمع المحلي، المسئولية الاجتماعية للمنظمة	الاتصال بقيادات المجتمع المحلي، وأعضاء البرلمان أو المجلس المحلي، ومديري المدارس	المعارض، العروض التقديمية، اللقاءات الشخصية، الرسائل، الأنشطة الرياضية
العلاقة بالمستثمرين	الاتصال بالمنظمات المالية، والمستثمرين	النشرات، الإيجاز الصحفي، الأحداث الخاصة
الاتصال الإستراتيجي	تحديد وتحليل الموقف والمشكلات، وسبل حلها من أجل تحقيق أهداف المنظمة	تخطيط وتنفيذ برنامج اتصالى بالاعتماد على البحوث لتحسين سمعة المنظمة
إدارة القضايا	مراقبة ورصد البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية للمنظمة	تحليل خطاب المرشحين، والاقتصاديين وأعضاء البرلمان، والوزراء، وقادة الرأي
إدارة الأزمات	الاستجابة السريعة من خلال مزيج رسائل اتصالية واضحة تواكب الموقف الطارئ	التعامل مع وسائل الإعلام نيابة عن المنظمة، المركز الإعلامي، الإيجاز الصحفي
االكتابة	كتابة وتحرير المواد الإعلامية وفقا للأسس العلمية	البيان الصحفي، النشرة الإخبارية، موقع المنظمة عبر الإنترنت، التقارير السنوية
الإشراف على المطبوعات	إدارة مطبوعات المنظمة، والعمليات الإعلامية	المطويات، المجلات الداخلية، الموقع الإلكتروني
الأحداث الخاصة والمعارض	تنظيم أحداث كبيرة، ومعارض محلية ودولية	المعارض التجارية، المؤتمر السنوي

وربما كان من المتوقع أن يمتلك ممارسي العلاقات العامة قدر جيد من القدرة على التأثير في عملية صنع القرارات الاستراتيجية من خلال الرؤية التي يوفرونها للإدارة عن بيئة المؤسسة، وتحديدا فيما يتعلق بعلاقات المؤسسة مع جماهيرها الأساسية. ولكن ممارسي العلاقات العامة غالبا لا يتمكنون من إدراك تلك القدرة بسبب نظرة الآخرين داخل المؤسسة للدور الذي يقومون به. ويرى كتليب، ان ممارسي العلاقات العامة يتخذون أدوار في المؤسسة عن طريق تبني أنماط من السلوكيات في التعامل مع نوعيات متكررة من المواقف ليرتقوا لتطلعات الآخرين.

وفي هذا لسياق يحدد كوتليب (Cutlip, 1997) أربعة أدوار للعلاقات العامة ينبغي على الممارس القيام بها وهي أن يكون: وسيط اتصالات، وخبير في العلاج ووسيط علاقات، ويقوم بحل المشكلات. وفيما يلي توضيح لهذه الأدوار:

- **خبير العلاج:** ينظر إلى ممارسي العلاقات العامة في هذا الدور على أنهم خبراء في التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة وتوصيف الحلول التي تعالج تلك المشكلات.

- **وسيط العلاقات:** يكون ممارسي العلاقات العامة في هذا الدور مستمع جيد ووسيط للمعلومات ويعمل كمنسق أو وسيط بين المؤسسة وجمهورها، ويقوم من جانب بشرح سياسات المؤسسة وتفسير قراراتها للجمهور ومن جانب آخر يقوم بتجميع مصالح هذه الجماهير وتقديمها في شكل مقترحات للإدارة العليا،

- **وسيط حل المشكلات:** في هذا الدور يقوم ممارسي العلاقات العامة بالتعاون مع مدراء الأقسام والإدارات الأخرى للوصول إلى تحديد للمشكلات التي تواجههم والعمل على الوصول لحلول لهذه المشكلات.

- **وسيط اتصالات:** في هذا الدور يقتصر دور الممارس على تزويد المؤسسة بخدمات فنية في الاتصالات تشمل كتابة البيانات الصحفية لوسائل الإعلام، وإعداد النشرات الإخبارية، والتعامل مع وسائل الإعلام. ولا يكون له أي دور في في جميع القرارات المتعلقة بالاستراتيجية حيث يقتصر دوره على الاتصال بفئات الجمهور الداخلي والخارجي لشرح القرارات التي صدرت، واقناعهم بجدواها.

ثانيا: الخصائص الأساسية لممارس العلاقات العامة:

أشارت بحوث عديدة في مجال العلاقات العامة إلى ضرورة توفر عدة سمات في ممارس العلاقات العامة والاتصال المؤسسي كقائم بعملية الاتصال حتى يستطيع إنجاح هذه العملية، ومن أهم هذه السمات (Austin & Punkleton, 2001):

1. المصداقية Credibility:

بناء مصداقية المنظمة ومن يتحدث باسمها أصبح ينظر إليه كأحد الأصول الثابتة للمنظمة، فبناء هذه المصداقية لدى الجماهير وعناصر البيئة الخارجية تأخذ وقتاً وجهداً كبيرين ولكنها تأتي بنتائج إيجابية على كل من المدى القصير والمدى الطويل، وتوجد خصائص عديدة ترتبط بمصداقية المصدر من أهمها قدرته عل الحصول على ثقة المتلقي ومدى خبرته في القضية المطروحة.

وعلى اعتبار أن مصداقية المصدر توجد في أذهان الجمهور المستهدف، فإن تحديدها يتطلب إجراء بحوث ميدانية لتحديد طبيعة المصادر ذات المصداقية في أذهان الجمهور من جانب، وكذلك تحديد معايير المصدر الذي يمكن أن يحظي بهذه المصداقية. ويمكن أيضاً الاستفادة من نتائج بحوث تقويم الحملات والبرامج السابقة وتحديد فاعلية عنصر المصدر فيها من حيث عوامل النجاح والإخفاق في تحقيق التأثير المقصود.

2. التشابه Similarity:

يعزى التشابه إلى ثقة المتلقين في الأفراد المتشابهين معهم. وقد يعود التشابه بين القائم بالاتصال والمتلقي لوجود اتجاه واحد لديهما حول قضية معينة أو اشتراكهما في عضوية منظمة أو نادي معين. وقد أوضحت الدراسات أن زيادة درجة التشابه بين القائم بالاتصال والمتلقي يزيد من المصداقية في المصدر ومن احتمال أحداث التأثير المرغوب، وعادة ما يستخدم تكنيك التشابه بين المصدر والمتلقي في حملات محاربة تعاطي المخدرات أو الحملات التي تسعى لدفع الجمهور لإتباع القواعد العامة بشأن سلوك ما مثل التوعية المرورية والسلامة الصحية.

3. قدرة القائم بالاتصال على جذب المتلقي:

قد تعود هذه الخاصية إلى بعض السمات الشخصية أو السيكولوجية أو الثقافية، فنتائج البحوث تشير إلى أن المصدر الذي يتمتع بالجاذبية – مع تثبيت السمات الأخرى من

مصداقية وتشابه- يكون له تأثير أكبر على الجمهور المستهدف. ويرجع ذلك إلى رغبة المتلقين في التمتع بنفس سمات المصدر، ولعل البحوث الميدانية تكون ذات مغزى في تحديد سمات المصدر الأكثر تأثيراً من وجهة نظر المتلقي. ومن الأهمية بمكان الاستعانة بالمصادر الجذابة من وجهة نظر الجمهور المستهدف وليس من وجهة نظر مخططي الحملات في برامج العلاقات العامة.

ثالثا: المعارف والمهارات الأساسية لممارسي العلاقات العامة والاتصال الحكومي:

بسبب تعدد المهام التي يقوم بها ممارسي العلاقات العامة، كما يتضح من الجدول السابق (1-9)، يري الباحثون أنه من الصعوبة بمكان الاتفاق على مجموعة محددة من المعارف والمهارات التي يجب أن تتوفر في ممارسي العلاقات العامة, فقد أشارت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت على ممارسي العلاقات العامة في بريطانيا، أن من أهم المتطلبات والمهارات التي يجب توفرها لديهم: المستوى التعليمي والمعرفي، والقدرة على العمل في فريق، والقدرة على حل المشكلات، والتفكير التحليلي والنقدي، والقدرة على تصميم وإجراء البحوث، ثم اتقان تقنية المعلومات (Fawkes, 2004).

ومن الجهود المهمة في هذا السياق، تلك الدراسة التي قامت بها جمعية «مجتمع العلاقات العامة الأمريكي» (PRSA)، في عام 1999، لتحديد اهم المعارف والمهارات التي يجب توافرها لدى ممارسي العلاقات العامة، حيث قامت هذه بمسح لممارسي العلاقات العامة في المنظمات المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك بتنظيم مجموعة جلسات نقاش مع أساتذة العلاقات العامة في الجامعات الأمريكية المختلفة. وخلصت الدراسة لتحديد هذه المعارف والمهارات على النحو التالي (Pritchard et al, 2006):

1. المعارف الأساسية المطلوبة لممارسي العلاقات العامة والاتصال الحكومي:

- المعرفة بتاريخ العلاقات العامة ونشأتها
- المعرفة بنظريات الاتصال والعلاقات العامة.
- المعرفة بالاتجاهات المجتمعية.
- المعرفة بالجوانب والقضايا القانونية.
- المعرفة بالقضايا الدولية وعبر الثقافية.
- المعرفة بمنظمات المجتمع المهني للعلاقات العامة.

- المعرفة بالمفاهيم والاستراتيجيات الاتصالية.
- المعرفة بأسس إدارة وبناء العلاقات مع الجماهير الأساسية
- المعرفة بأسس الممارسة المهنية وأخلاقيات ممارسة العلاقات العامة
- المعرفة بأسس التسويق والتمويل.
- المعرفة بكيفية توظيف نتائج البحوث والتنبؤ بما يمكن أن يؤثر على المنظمة مستقبلا
- المعرفة بأسس التطوير المؤسسي والتغيير التنظيمي.
- المعرفة بأسس إنتاج الرسالة الإعلامية
- المعرفة بأسس فن الحديث والتقديم

2. أهم المهارات المطلوبة لممارس العلاقات العامة والاتصال الحكومي:

- مهارة طرق البحث وتحليل نتائج البحوث.
- مهارة إدارة المعلومات.
- مهارات حل المشكلات والتفاوض.
- مهارات الاتصال الشفهي والكتابي.
- مهارات التخطيط الاستراتيجي
- مهارات الكتابة الإعلامية والإقناعية
- مهارة تصنيف الجمهور
- مهارة التعامل بفاعلية مع المجتمع المحلي والمستهلكين والعاملين
- إتقان أدوات التكنولوجيا الحديثة
- مهارة إدارة الأفراد والبرامج والموارد
- مهارات الاتصال الشخصي
- إتقان اللغات الأجنبية
- مهارة اتخاذ القرار في ضوء الاعتبارات الأخلاقية.

رابعا: أسس تأهيل ممارسي العلاقات العامة والاتصال الحكومي:

إذا كانت قائمة المعارف والمهارات السالف ذكرها تعبر عن وجهة نظر الممارسين فيما يجب توفره في ممارسي العلاقات العامة، فإن المناهج والخطط الدراسية في الجامعات والكليات الأكاديمية التي تدرس العلاقات العامة والاتصال الحكومي يجب أن تعكس ذلك.

وقد أوضح هارجي (Hargie, 2000) أن هذه المناهج عادة ما تركز على الجوانب المعرفية مقارنة بالمهارات، وهو ما يجعل خريج أقسام العلاقات العامة يفتقد إلى الكثير من المهارات الأساسية التي يطلبها سوق العمل، خصوصا تلك المتعلقة بالمهارات الشخصية، ومهارات الاتصال الشخصي.

وفي هذا السياق قامت جمعية «مجتمع العلاقات العامة الأمريكي» (PRSA) بوضع مدخل متكامل لما يجب أن يتوفر لدى خريجي أقسام العلاقات العامة في المؤسسات الأكاديمية المختلفة. وهذا المدخل يجمع بين الجوانب العلمية والمهارات الضرورية للخريج. ويتكون هذا المدخل من أربعة محاور أساسية، وعشرة عوامل نوضحها فيما يلي (Pritchard et al, 2006):

- **المحور الأول: الاستراتيجية والعمل (Strategy & Action)؛ ويتكون من ثلاث عوامل وخصائص:**

1. لديه رؤية استراتيجية:

- يخطط للأمام، ويركز دائما على أهداف المنظمة
- ينظر لأبعد من القضايا والمشكلات الآنية، ويربط هذه القضايا بمجال عمله.
- لديه رؤية واضحة لأهداف المنظمة، ويعيد مراجعتها وتقييمها باستمرار.

2. القدرة على البحث والتحليل:

- يستطيع جمع المعلومات وتحليل نتائجها وتفسيرها، ويمكنه الوصول لجوهر المشكلة مباشرة.
- يستخدم مجموعة واسعة من مصادر المعلومات، ويصل للحقائق بسرعة ودقة.
- يحلل النتائج المتوقعة للموقف الحالي في ضوء نموذج (SWAT).

3. **المقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب:**

- لديه الاستعداد لاتخاذ القرارات الصعبة حتى لو كانت على غير رغبته، المهم أنها تستند إلى المعلومات وتحقق مصالح المنظمة والجمهور.
- يقترح حلولا وبدائل مختلفة للموقف أو المشكلة التي يواجها، ويتخذ قراره بسرعة لصالح العمل.
- يحول الأهداف إلى خطة تفصيلية تتضمن المهام، ويقوم بمتابعة تنفيذها.

➢ **المحور الثاني: مهارات الأفراد (People Skills)؛ وتتكون من عاملين:**

1. **يفهم الجمهور:**

- يتعامل مع الأخرين بعقل مفتوح ويبدي اهتمامه بهم ويضع نفسه مكانهم.
- يطبق تكتيك (win –win) ويسعي للمصلحة المتبادلة بين المنظمة والجمهور.
- يبدي احترامه للأخرين ويسعى لفهم دوافعهم.

2. **القيادة والدعم:**

- يقدم الاستشارة للإدارة العليا
- ينفتح على الآخرين ويشاركهم المعلومات ويقدر مساهماتهم ويعترف بها.
- يرفع رؤاه ومقترحاته للإدارة العليا

➢ **المحور الثالث: الاتصال الشخصي (Personal communication)؛ ويتكون من عاملين:**

1. **يبني شبكات الاتصال (Networks):**

1.1 يمكنه التواصل بسهولة على كل المستويات داخل المنظمة وخارجها.

2.1 يقوم ببناء شبكة علاقات قوية مع كل ما يرتبط بمجال عمله.

3.1 يبني علاقات قوية مع الصحفيين (حراس البوابات)، ويكون دائما متاحا لهم.

2. يقوم بالاتصال:

1.2 لديه القدرة على الاتصال شفويا وكتابيا بوضوح واتساق وبأسلوب مقنع.

2.2 يدعم وجهات نظره بالحقائق والأرقام

3.2 يواجه الإدارة العليا بالقضايا الصعبة والمهمة.

➢ **المحور الرابع: السمات الشخصية (Personal characteristics)؛ وتتكون من ثلاث عوامل:**

1. يتحمل مسئوليته وفقا لمعايير عالية:

- لديه مجموعة متسقة من القيم التي تتفق مع قيم منظمته.
- يضع أهداف ومعايير عالية لعمله ويتحمل مسئولية تحقيقها.
- يتعامل مع النقد الموجه له بإيجابيه ويعمل على التعلم منه.

2. يحافظ على أفق ايجابي:

- يستجيب بمهنية عندما يتم تغييره أو يطلب منه ترك مهمة معينة.
- يدرك الفروق بين الفشل في مهمة محددة، وأن يطلب منه تركها لغيره ويستخدم الدعابة.
- يتعامل بصورة جيدة مع المواقف الغامضة، ويتمسك بالفرصة

3. يعد نفسه بصورة كاملة:

- يكرث وقتا كافيا ليفهم مهمة المنظمة وأهدافها، وسيناريو تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- ينخرط في فريق التخطيط والتنفيذ والمتابعة
- يدرك باستمرار أهمية رفع واقتراح القضايا؛ أي يأخذ المبادرة

خامسا: المهنية والجانب الأخلاقي لممارس العلاقات العامة:

يوجد أسباب كثير تجعل من المهنية والحرفية والتمسك بالمعايير الأخلاقية، من الأهمية بمكان لممارسي العلاقات العامة، ومن أهم هذه الأسباب (Gregory, 2006):

1. الثقة (Trust):

كما سبقت الإشارة، العلاقات العامة تسعى لبناء والحفاظ على علاقات جيدة بين المنظمة وجماهيرها، والثقة تعد ركيزة أساسية في بناء مثل هذه العلاقة. ويتضمن مفهوم الثقة كلمات مثل الموثوقية، والأمانة، والاعتمادية، والإيمان. وتعتبر الثقة شيء ثمين يقدم من شخص لشخص آخر، وإذا فقدت هذه الثقة يكون من الصعب استعادتها مرة أخرى.

وإذا قام ممارس العلاقات العامة والاتصال الحكومي بعمله وأدى مهامه بحرفية وفقا للمعايير الأخلاقية (Ethically & Professionally)، يصبح محل ثقة الجمهور من جانب وإدارة المنظمة من جانب أخر، ويجعله ذا سمعة جيدة. ولعله يكون من الأفضل للمنظمة أن يتحدث باسمها ويمثلها شخص يتميز بالحرفية ويراعي المعايير الأخلاقية. فثقة الجمهور في ممارسي العلاقات العامة تمتد للمنظمة التي يمثلونها.

2. الحارس الأخلاقي (The Ethical Guardian):

يرى كثير من باحثي العلاقات العامة أنه يجب على ممارسي العلاقات العامة والاتصال الحكومي أن يعملون كحراس على المعايير الأخلاقية للمهنة والمنظمة. فهم من خلال رصدهم للبيئة الخارجية ومعرفتهم باتجاهات الجمهور ودوافعه، يمكنهم توجيه إدارة المنظمة لتطبيق برامج المسئولية الاجتماعية، ووضع ميثاق أخلاقي (Code of Ethics) يساعد في تدعيم صورة المنظمة وسمعتها.

وإذا كان أحد مهام الممارسين الأساسية هي تبرير قرارات الإدارة وأفعالها للجماهير الأساسية، فانه يجب عليهم إدراك رد فعل الجماهير المتوقع على هذه القرارات، وما إذا كانت ستلقى تأييدا أو رفضا. وهنا على ممارسي العلاقات العامة أن يتحفظوا على قرارات الإدارة التي قد لا تلقى تأييدا من الجمهور المستهدف قبل صدورها، ويكون هذا التحفظ على قاعدة الاعتبارات الأخلاقية والمهنية. بهذه الطريقة يكون الممارس حارسا ومدافعا عن أخلاقيات المهنة والمنظمة في الوقت نفسه، ويمكنه الحفاظ على صورة المنظمة.

3. المسئولية الاجتماعية (Social Responsibility):

لم يعد الهدف الأساسي للمنظمات المختلفة هو تحقيق الربح فقط كما كان سائدا في النصف الأول من القرن العشرين. وإنما أضحت تحرص على المساهمة في خدمة المجتمع الذي تمارس نشاها فيه. ولذلك أصبحت برامج المسئولية الاجتماعية أحد الوظائف الأساسية

لكافة المنظمات. هذه المسئولية تستجيب لاحتياجات الجماهير الأساسية (Stakeholders) ولعناصر بيئتها الخارجية وللمجتمع بوجه عام،

ومع زيادة حدة المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية والتطور المتنامي في وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي والتغيرات المتلاحقة في البيئة الخارجية، اتجهت المنظمات المختلفة للاستثمار في برامج المسئولية الاجتماعية لقناعتها أن هذه البرامج تساعدها على المدى الطويل في بناء سمعتها وهويتها، وأيضا في مواجهة الأزمات والاضطرابات الداخلية والخارجية.

4. بناء المجتمع المحلي وحل الصراعات (Community Building & Conflict Resolution):

تذهب بنا هذه المهمة للعلاقات العامة والاتصال الحكومي لأبعد من حدود المنظمات إلى المستوى الوطني (National). فإدارات العلاقات العامة والاتصال الحكومي هنا تمثل الحكومات، ويتسع دورها لبناء علاقات ناجحة بين هذه الحكومات والمواطنين. ويكون دور الاتصال الحكومي هو خلق حالة من التواصل والحوار بين المواطنين حول القضايا والأفكار المطروحة، وتسعى لبلورة الرأي العام حول هذه القضايا، وهذا بدوره يساعد في بناء المجتمع. فكما يشير ستراك (Strak, 1998)، تماسك المجتمع يتحقق عندما يدرك أفراده أنه يجب أن يكون لديهم غايات مشتركة وينظمون جهودهم لتحقيق هذه الغايات، ويلعب الاتصال هنا دورا حيويا في مساعدة الأفراد في تنظيم أنشطتهم والمشاركة في تحقيق غاياتهم.

ومن جانب آخر، يمكن للعلاقات العامة المساهمة في بناء المجتمعات من خلال نشر ثقافة الحوار بين فئات المجتمع، يمكن الوصول إلى تفاهمات حول القضايا الخلافية، ومساعدة المتنافسين على قبول رأي الأغلبية وقبول مبدأ التسامح. وقد استطاع ممارسي الاتصال الحكومي في حل الكثير من الصراعات في الدول الأوربية، ومنها على سبيل المثال دورهم في حل الصراع الشديد في إيرلندة الشمالية، ولذلك أصبح مبدأ الحوار من أدبيات العلاقات العامة (Kent & Taylor, 2002). وقد دعم هذا المفهوم التحول من التركيز على إدارة الاتصال إلى التأكيد على إدارة العلاقات بين منظمة ما وجماهيرها، أو بين حكومة ما ومواطنيها، أو بين فئات المجتمع المختلفة (Vasquez, 1996). وقيام ممارسي الاتصال الحكومي بهذا الدور، إنما يعكس التزامهم بالمعايير الأخلاقية والمهنية للعلاقات العامة المعاصرة.

5. السلطة والمسئولية (Power & Obligation):

إذا كان ممارسي العلاقات العامة يمارسون سلطة معينة في اتخاذ القرارات ولديهم تأثير مهم على إدارة المنظمة وجماهيرها الأساسية، فإن هذه السلطة تلقي عليهم مسئولية ممارسة المهنة بحرفية ما استطاعوا ذلك. ومن ثم عليهم الاهتمام بالحصول على التعليم المتميز في مجال العلاقات العامة والحرص على الاشتراك في برامج تدريبية متخصصة ومستمرة في الجوانب التقنية والمعرفية والأخلاقية.

ويجب عليهم أن يكونوا أعضاءَ فاعلين في الجمعيات المهنية في مجال العلاقات العامة، مثل جمعية العلاقات العامة الدولي ومجتمع العلاقات العامة الأمريكي وجمعية العلاقات العامة البريطانية، وغيرها من المنظمات الاقليمية والوطنية. وعليهم أن يلتزموا بالمواثيق الأخلاقية لهذه المنظمات.

- **ميثاق الممارسة المهنية والأخلاقية للعلاقات العامة والاتصال الحكومي:**

يوجد العديد من المواثيق الأخلاقية لممارسة العلاقات العامة التي طورتها الجمعيات المهنية، وقد تبنت جمعية العلاقات العامة الدولية (IPRA) في العام 2011 ميثاقا أخلاقيا لممارسة العلاقات العامة والاتصال الحكومي، دمجت فيه المواثيق الاخلاقية الثلاثة التي كانت قد وضعتها في العام 1961 في البندقية، وعام 1965 في أثينا، وفي عام 2007 في بروكسل، ويتضمن هذا الميثاق ستة مبادئ عامة وثمانية عشر قاعدة مهنية يجب على ممارسي وظيفة العلاقات العامة الالتزام بها،

وينص هذا الميثاق على أنه استنادا إلى:

- ميثاق الأمم المتحدة الذي ينص على « التأكيد مجددا على الإيمان الراسخ بحقوق الإنسان وكرامته»
- «الإعلان العالمي لحقوق الإنسان» لعام 1948 وخاصة إلى المادة 19 منه.
- كون وظيفة العلاقات العامة، ومن خلال تشجيعها للتدفق الحر للمعلومات، تسهم في تحقيق مصالح الجماهير الأساسية.
- أن ممارسي العلاقات العامة ومن خلال مهارات الاتصال والاقناع ووسائل التأثير التي يملكونها، يجب عليهم الالتزام بالميثاق الأخلاقي.

- إن قنوات الاتصال الحديثة مثل الإنترنت ووسائل الاتصال الرقمي، والتي يمكن من خلالها نشر معلومات خاطئة ومضللة بعيدا عن إمكانية المسائلة، تتطلب اهتماما خاصا من جانب ممارسي العلاقات العامة من أجل الحفاظ على الثقة والمصداقية.
- ان استخدام وسائل الاتصال الرقمي يتطلب اهتماما كبيرا في ضوء الحفاظ على خصوصية الأفراد والعملاء والعاملين والزملاء.

يجب على ممارس العلاقات العامة الالتزام بما يلي:

1. **الاحترام (Observance)**: أن يحترم الممارس مبادئ ميثاق الأمم المتحدة والإعلان العالمي لحقوق الإنسان.
2. **النزاهة (Integrity)**: أن يمارس عمله بأمانة ونزاهة بصورة تضمن وتحافظ على ثقة من يتواصل معهم.
3. **الحوار (Dialogue)**: أن يضمن توفير القواعد والشروط الأخلاقية والموضوعية والفكرية للحوار، واعطاء الحق لجميع الأطراف المشاركة فيه في التعبير عن مواقفهم وآرائهم.
4. **الشفافية (Transparency)**: أن يلتزم الممارسين بالانفتاح والشفافية في التصريح عن أسمائهم الشخصية، واسماء شركاتهم، واهتماماتهم، والجهات التي يمثلونها.
5. **تضارب المصالح (Conflict)**: أن يحرص على تجنب أي تضارب في المصالح المهنية، والكشف عنها للجهات المعنية في حال حدوث ذلك.
6. **السرية (Confidentiality)**: أن يحترم سرية المعلومات المقدمة له.
7. **الدقة (Accuracy)**: أن يتخذ كافة الخطوات اللازمة لضمان المصداقية والدقة عند تقديم المعلومات.
8. **الكذب (Falsehood)**: أن يبذل كل جهد ممكن للحيلولة دون نشر معلومات كاذبة أو مضللة بصورة متعمدة، وأن يتوخى الحذر لتفادي القيام بذلك بصورة غير مقصودة، ويصحح أي تصرف من هذا النوع بصورة فورية.
9. **الخداع (Deception)**: ألا يسعى للحصول على معلومات عن طريق الخداع أو أية طرق غير نزيهة.

10. **الإفصاح (Disclosure)**: عدم تأسيس أو استخدام أي مؤسسة لتحقيق أهداف غير معلنة يتم تغطيتها بأهداف معلنة وهمية.

11. **الربح (Profit)**: الامتناع عن بيع اية نسخ من وثائق تم الحصول عليها من هيئات عامة إلى أطراف ثالثة من أجل تحقيق الربح

12. **المكافأة (Remuneration)**: الامتناع عن قبول أي مكافأة من أي شخص أو جهة أثناء قيامه بمهامه، باستثناء ما يقدم له من جهة عمله.

13. **الاغراءات (Inducement)**: الامتناع عن تقديم أية مغريات مالية أو غير مالية لمسؤولين عموم أو وسائل الاعلام أو الشركاء، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

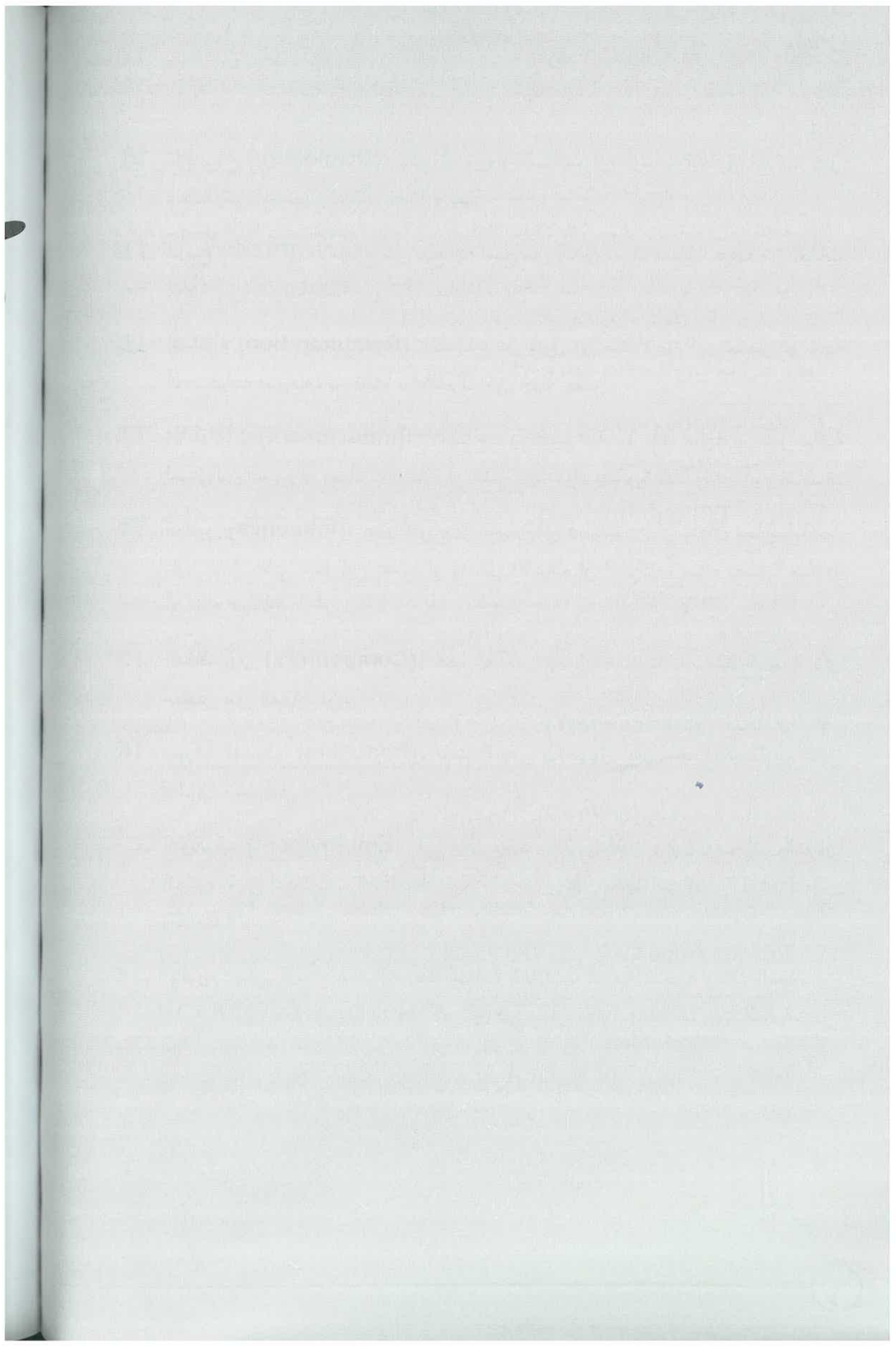
14. **التأثير (Influence)**: عدم اقتراح أو القيام بأي فعل يمكن أن يشكل ممارسة لنفوذ غير لائق على مسؤولين عموم أو وسائل الاعلام أو الشركاء، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

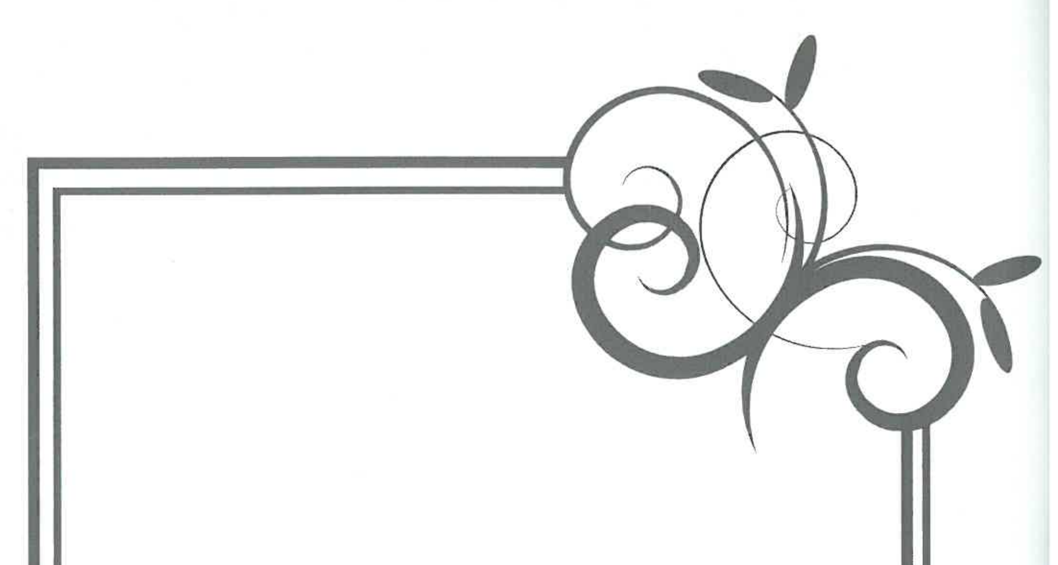
15. **المنافسون (Competitors)**: عدم المساس بصورة متعمدة بالسمعة المهنية لأي منافس من الممارسين.

16. **سرقة العملاء (Poaching)**: عدم السعي للحصول على عميل لممارس آخر بطرق مخادعة.

17. **التوظيف (Employment)**: في حال الاستعانة بموظفين من المؤسسات والدوائر الحكومية أو المنظمات المنافسة، يجب الحرص على متطلبات السرية لهذه الدوائر والمنظمات.

18. **الالتزام**: على كل أعضاء الجمعية الدولية للعلاقات العامة خاصة وكافة الممارسين عامة الالتزام بتطبيق مبادئ هذا الميثاق في ممارستهم لمهنة العلاقات العامة.



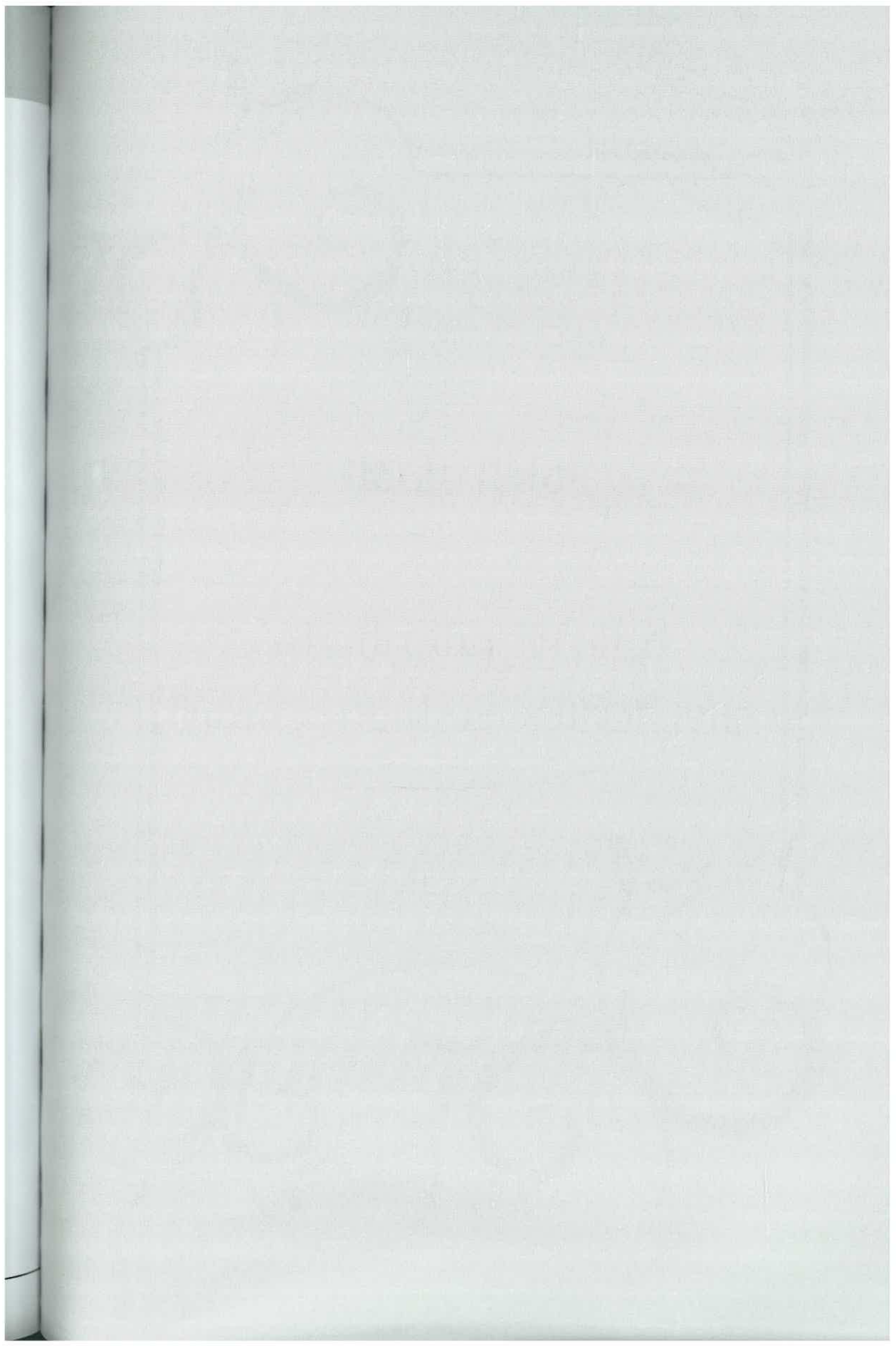


الفصل العاشر

بناء الرسالة الاتصالية

الأسس - المبادئ - التكتيكات





أصبحت الكتابة للعلاقات العامة والاتصال الحكومي أحد المهارات الأساسية المطلوبة للممارسين في كل القطاعات الإنتاجية والخدمية. فمن لا يجيد كتابة البيانات الصحفية والأخبار والتقارير، تكون فرصته ضعيفة في مجال عمل العلاقات العامة والاتصال الحكومي. فالكتابة والتحرير هي الممارسة الفعلية للمهنة وهي المخرج الفعلي لبرامج وحملات العلاقات العامة. فمن خلال الكتابة وتكتيكات بناء الصورة الذهنية، كما يشير بيفينز، تسعى للعلاقات العامة لبناء وتأسيس علاقة ايجابية بين منظمة ما وجمهورها (Bivins, 2004).

ويعد بناء الرسائل الاتصالية أحد التحديات الأساسية التي تواجه مصممي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة. فمن جانب يجب أن يتناسب مضمون الرسائل مع مستوى الجمهور المستهدف في المقدرة على التعامل مع المعلومات، ومن جانب آخر يجب على هذا المضمون أن يشجع الجمهور على التعامل مع المعلومات بدرجة أكثر عمقاً، ومن ثم يستجيبون لها. فقد أشارت دراسات عديدة إلى أن التعامل مع المعلومات بدرجة أكثر عمقاً هو الذي يؤدي إلى تغيير الاتجاه لدى المتلقين، واحتفاظهم بأجزاء من الرسائل في ذاكرتهم (Hallahan, 2001a).

وعلى ذلك يجب على ممارسي العلاقات العامة والاتصال الحكومي تحديد الكيفية التي يفكر بها الجمهور المستهدف، والحاجات التي تشجعه على الاستجابة للرسائل الاتصالية حتى يمكنه مخاطبة هذه الدوافع والحاجات، وحتى لا تتعارض الرسالة مع بنائه المعرفي.

في هذا السياق يتناول هذا الفصل مجموعة النقاط الأساسية هي: أنواع المعلومات المستخدمة في الكتابة للعلاقات العامة والاتصال الحكومي؛ والعوامل التي تؤثر في عملية الكتابة، ثم خطوات الكتابة للعلاقات العامة؛ واسس الكتابة وأساليبها؛ ثم شرح نموذج لبناء الرسائل الاتصالية؛ واستخدام الاستمالات المنطقية والوجدانية في الرسالة الاتصالية؛ وصولا للأدوات والوسائل التي يمكن لممارسي العلاقات العامة والاتصال المؤسسي استخدامها.

أولا: أنواع المعلومات المستخدمة في الكتابة للعلاقات العامة:

غالبا ما تندرج الكتابة للعلاقات العامة والاتصال الحكومي في فئتين، الأولى هي المعلومات التي يمكن للممارس السيطرة عليها، والمعلومات التي لا يمكنه السيطرة عليها (Bivins, 2004):

1. المعلومات التي لا يمكن السيطرة عليها:

ويقصد بها ما يقوم ممارسي العلاقات العامة بكتابته وتحريره وإرساله لوسائل الإعلام، مثل البيانات الصحفية (Press releases) المتعلقة بأخبار المنظمة وأنشطتها. فبمجرد وصول هذه المادة الإعلامية لوسائل الإعلام، يكون للمحرر أو الإعلامي السلطة الكاملة عليها من حيث المضمون والشكل ومكان وتوقيت النشر أو الإذاعة. وهناك المئات من البيانات الصحفية التي تصل لوسائل الإعلام، ولا ينشر منها إلا القليل. ولعل هذا يلقي بمسئولية كبيرة على ممارسي العلاقات العامة والاتصال الحكومي في كتابة مثل هذه البيانات بأسلوب يتفق مع معايير الكتابة والتحرير الصحفي في وسائل الإعلام المختلفة.

فالصحفي يحتاج إلى مادة جاهزة للنشر وفقا لمعايير الوسيلة الإعلامية التي يعمل بها، وإلا فلن يلتفت إليها. وإذا كان هذا هو رد فعل الصحفيين على البيانات الصحفية، فما الذي يدفع ممارسي العلاقات العامة للاستمرار في إرسال مثل هذه البيانات؟ الإجابة ببساطة ترجع لسببين؛ الأول أن هذه البيانات تنشر مجانا ولا تكلف المنظمة شيئا؛ والثاني أن مثل هذه البيانات تكون أكثر مصداقية لدي الجمهور المستهدف. فالجمهور عادة ما يثق في الأخبار أكثر من ثقته بالمواد الإعلانية الأخرى.

2. المعلومات التي يمكن السيطرة عليها:

وهي المواد الإعلامية الي يكون لممارسي العلاقات العامة والاتصال الحكومي السيطرة عليها من حيث الشكل والمضمون ومكان وتوقيت النشر. ومن أمثلة ذلك إعلانات بناء الصورة الذهنية للمنظمة، ومطبوعات المنظمة من مجلات ونشرات إخبارية. أما إعلان الخدمة العامة، فعادة ما يكون هناك سيطرة عليه من حيث المضمون إذا كان متعلق بقضية مهمة من وجهة نظر وسائل الإعلام مثل التوعية الصحية، ولا يوجد سيطرة عليه من حيث مكان النشر أو العرض وتوقيته. ومن المعلومات التي يمكن السيطرة عليها أيضا، ما ينشر من بيانات عن المنظمة وقياداتها وأنشطتها وسياساتها عبر الموقع الالكتروني للمنظمة ومنصات التواصل الاجتماعي الخاصة بها.

ثانيا: العوامل التي تؤثر في عملية الكتابة للعلاقات العامة:

يوجد العديد من العوامل التي تحكم عملية كتابة الرسائل الاتصالية من قبل ممارسي العلاقات العامة، ومن أهم هذه العوامل:

1. **الوسيلة التي يتوجهون لها برسائلهم:** فالكتابة لوسائل الإعلام تختلف عن الكتابة لمطبوعات المنظمة؛ بل أن اسلوب الكتابة لوسيلة إعلامية معينة مثل التلفزيون يختلف عن أسلوب الكتابة للصحف. وفي بعض الأحيان يتم كتابة نفس البيان الصحفي بأسلوب مختلف وعنوان مختلف وفقا لسياسة الصحيفة التي يتم إرساله لها. كما إن الكتابة للموقع الالكتروني وعبر منصات التواصل الاجتماعي تختلف أيضا عن وسائل الاعلام، فإذا كانت الموضوعية شرط الكتابة لوسائل الاعلام، نجدها ليست شرطا للكتابة للموق الإلكتروني للمنظمة.

2. **الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة:** فالرسائل التي تكتب في سياق استراتيجية الإعلام تختلف عن تلك التي تعكس استراتيجية الاقناع. فبينما تركز الرسائل الإعلامية التي تصاغ في سياق استراتيجية الإعلام على الأخبار والبيانات الصحفية التي تقدم الحقائق وتتسم بالموضوعية، نجد أن الرسائل التي تكتب في إطار استراتيجية الإقناع تركز على استخدام الحجج المنطقية وتكتيكات الاتجاه المضاد.

3. **الهدف من الحملة الإعلامية:** فالكتابة للعلاقات العامة تعتمد في صياغة الرسائل الاتصالية على أهداف البرنامج الاتصالي. فالحملة قد تهدف إلى تغيير رأي الجمهور أو تغيير اتجاهاته او تعديل سلوكه. وكل هدف يحتاج لصياغة مختلفة للرسالة (محمد عايش 2003).

4. **الجمهور المستهدف:** فكتابة الرسائل وتحريرها يعتمد على سمات الجمهور المستهدف. لذلك يجب مراعاة الخصائص الجغرافية والديمغرافية والثقافية للفئات المستهدفة. كذلك يجب مراعاة اتجاهات هذه الفئات نحو المنظمة أو القضية المطروحة في الحملة.

ثالثا: خطوات الكتابة للعلاقات العامة:

حدد بيفينز (Bivins, 2004) مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية الكتابة للعلاقات العامة، وهذه الخطوات هي:

1. **تحديد موضوع الحملة:** حيث يتم بلورة موضع الحملة والتأكد من وضوحها وأهميتها لأهداف المنظمة، ولظروف البيئة السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية المحيطة بها.

2. **جمع المعلومات عن هذ الموضوع:** فيجب على كاتب الرسالة أن تكون لديه معلومات وبيانات وافية عن هذا الموضوع، وعن اتجاهات الجمهور المستهدف نحوه. وكذلك القيام بتحليل موقف المنظمة منه وتحديد نقاط القوة التي يمكن الاعتماد عليها ونقاط الضعف التي يجب تجنبها، والفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية.

3. **تحديد الهدف من الحملة:** في ضوء موضوع الحملة والمعلومات التي تم جمعها، يتم صياغة أهداف البرنامج الاتصالي لصياغة مزيج الرسائل في ضوء هذه الأهداف. فقد يكون هدف الحملة، كما حددها جرونج (Grunig, 1992) هو الاتصال والإعلام فقط، وقد يكون الفهم، أو تغيير الاتجاه، أو تعديل السلوك. ولكل هدف من هذه الأهداف أسلوب كتابة مختلف.

4. **تحديد الاستراتيجية الاتصالية:** حيث يوجد مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن للكاتب تبني واحدة منها أو أكثر وفقا للموقف. وهذه الاستراتيجيات هي استراتيجية الإعلام التي تعتمد على سرد الوقائع وتقديم المعلومات الجديدة؛ واستراتيجية الإقناع التي تعتمد على الحجج والبراهين والجدل؛ واستراتيجية الصورة الذهنية وسمعة المنظمة التي تعتمد على تمييز المنظمة عن منافسيها؛ والاستراتيجية الوجدانية التي تخاطب من خلالها الرسالة مشاعر الجمهور المستهدف؛ واستراتيجية الترفيه والتي تعتمد فيها الرسالة على مواقف درامية وفكاهية ترتبط بالبيئة الاجتماعية المحيطة.

5. **كتابة الرسالة وإخراجها:** حيث يتم كتابة نص الرسالة وتحديد العناوين الرئيسية والفرعية حسب الحاجة، ويجب مراعاة طول الجمل، واختيار الكلمات الواضحة التي تناسب الجمهور المستهدف. ويحب ايضا مراعاة عناصر الإخراج من تحديد المسافات بين السطور والفقرات والهوامش وبيانات المنظمة والكاتب، والألوان إذا اقتضت الحاجة.

6. **تقويم الرسالة:** وهنا يجب على مخططي الحملة تقويم فعالية الرسالة قبل نشرها أو بثها عبر الوسائل الإلكترونية، وذلك للتأكد من فهم الجمهور لها وفقا للهدف منها. فعادة ما تكون تكلفة إنتاج الرسالة قليلة مقارنة بتكاليف بث أو نشر هذه الرسالة أو مزيج الرسائل عبر وسائل الإعلام. ويرى عدد كبير من الباحثين إن فشل الحملات الإعلامية يعود إلى عدم اجراء التقويم القبلي على مزيج الرسائل والتأكد من أن الجمهور المستهدف فهم مضمون هذه الرسائل فهما صحيحا. ويمكن القيام بهذا التقويم من خلال أسلوب المجموعات المركزة الذي سبقت الإشارة إليه في الفصل الثالث.

رابعا: أسس الكتابة للعلاقات العامة:

يوجد مجموعة من القواعد المتعارف عليها في الكتابة الصحفية، وهذه القواعد يمكن الاستفادة منها في الكتابة للعلاقات العامة سواء كانت الكتابة لوسائل الإعلام أو مطبوعات المنظمة. ومن أهم هذه القواعد (عايش، 2003؛ كاريمان فريد، 2004):

1. **الوضوح:** ويقصد به أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة للمتلقي بنفس الطريقة التي يقصدها الكاتب. أي أن يكون هناك رجع أثر ايجابي للرسالة. وقد يأتي عدم الوضوح من خلل في صياغة الجمل أو استخدام ألفاظ وكلمات تحمل أكثر من معنى، أو نقص في المعلومات المقدمة، أو عدم التسلسل المنطقي لفقرات الرسالة.
2. **الدقة:** تشير الدقة إلى سلامة المعلومات المقدمة في الرسالة، وعدم المبالغة في كتابة الارقام والنسب. ويجب أيضا أن تتضمن الرسالة الاجابة عن ماهية الموضوع؟ ومتى تم؟ ومن الفاعل الأساسي فيه؟ واين كان الحدث؟ إنها الأسئلة المعروفة في الكتابة الصحفية للأخبار، والتي تجعل الرسالة أو الخبر دقيقا ويقدم معلومات متكاملة للقارئ.
3. **الموضوعية:** قد تكون الموضوعية مفهوما نسبيا في الحكم عليه. فما هو موضوعي لشخص أو منظمة قد لا يكون كذلك من وجهة نظر آخرين. وإذا كانت الموضوعية شرط أساسي في كتابة الأخبار في وسائل الإعلام، فإن الأمر قد لا يكون كذلك في الكتابة للعلاقات العامة التي يحاول من خلالها كاتب الرسالة ابراز مزايا منظمته والثناء على سياساتها، ويكون عادة متحيزا لمخرجاتها.

ولكن المهم هنا أن يفرق الكاتب بين صياغة ما يرسله لوسائل الإعلام من بيانات صحفية، وما يكتبه لمطبوعات المنظمة. فالموضوعية شرط أساسي في كتابة البيانات الصحفية، أما الكتابة لمطبوعات المنظمة فيمكن التجاوز فيها عن شرط الموضوعية، على ألا يكون هناك تحيزا سافرا للمنظمة وقياداتها وسياساتها على حساب المهنية والحرفية.

4. **وحدة الموضوع:** فيجب أن يركز البيان الصحفي أو أي شكل إخباري آخر على موضوع واحد، ويكون محوره فكرة واحدة أساسية. ويجب أن تخدم كل الحجج والأفكار الفرعية الأخرى هذه الفكرة الأساسية. فتعدد الأفكار الرئيسية في أي مادة تحريرية تشتت المتلقي ولا تحقق الهدف من عملية الكتابة.

5. **التسلسل المنطقي:** يوجد مجموعة من الأساليب المتعارف عليها في الكتابة الصحفية التي يمكن الاستفادة منها في الكتابة للعلاقات العامة والاتصال الحكومي. فلدينا أسلوب الهرم المقلوب الشائع في كتابة البيانات الصحفية والأسلوب السردي الشائع في كتابة التقارير الإخبارية والأسلوب التشويقي الذي يمكن الاعتماد عليه في كتابة القصص الإخبارية.

6. **الإيجاز والمباشرة:** الجمهور يتعرض الآن لعشرات الرسائل الإخبارية يوميا من خلال تعرضه لعدد كبير من وسائل الإعلام المختلفة. كما أن الصحفيين يتلقون المئات من البيانات الصحفية والقصص الإخبارية يوميا وليس لديهم وقت لمراجعة هذه البيانات والقصص للبحث عن أفكار محددة فيها، ولذلك يجب أن تقدم المعلومات للقارئ بطريقة مباشرة وفورية دون الدخول في صياغات إنشائية وبلاغية وجمل اعتراضية تشتت انتباه المتلقي وتؤثر سلبيا على مغزى ومضمون الرسالة.

7. **سلامة اللغة:** تقلل الأخطاء اللغوية والنحوية من ثقة القارئ أو المشاهد في الرسالة الاتصالية. فالبيان الصحفي المليء بالأخطاء اللغوية أو النحوية، والقصة الإخبارية ضعيفة التراكيب اللغوية لا تقود إلى احترام المتلقي للرسالة. ولذلك يجب على كاتب الرسالة أن يكون ملما بقواعد النحو والصرف ويكون لديه حصيلة لغوية واسعة، لكي يدرك دلالات الألفاظ والكلمات التي يستخدمها.

➢ **أساليب الكتابة للعلاقات العامة:**

حدد هنت وجرونج مجموعة من الأساليب الشائعة الاستخدام في الكتابة للعلاقات العامة في المواقف المختلفة ولوسائل الاتصال المختلفة. وهذه الأساليب هي (كاريمان فريد، 2004):

- **الأسلوب المباشر:** ويعتمد على أسلوب كتابة الأخبار الصحفية، ويستخدم في كتابة البيانات الصحفية للصحف والوسائل الإلكترونية.

- **الأسلوب القانوني:** وهو الأسلوب الذي كان سائدا في الرؤية التقليدية للعلاقات العامة في تعاملها مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات، حيث كان المستشارون القانونيون للمنظمة هم الذين يتولون صياغة البيانات الصحفية بأسلوب يتوخى الحذر، ويتجنب تحميل المنظمة أي مسئولية. ولكن هذا النمط أثبت فشله فيما بعد، لأن النتائج

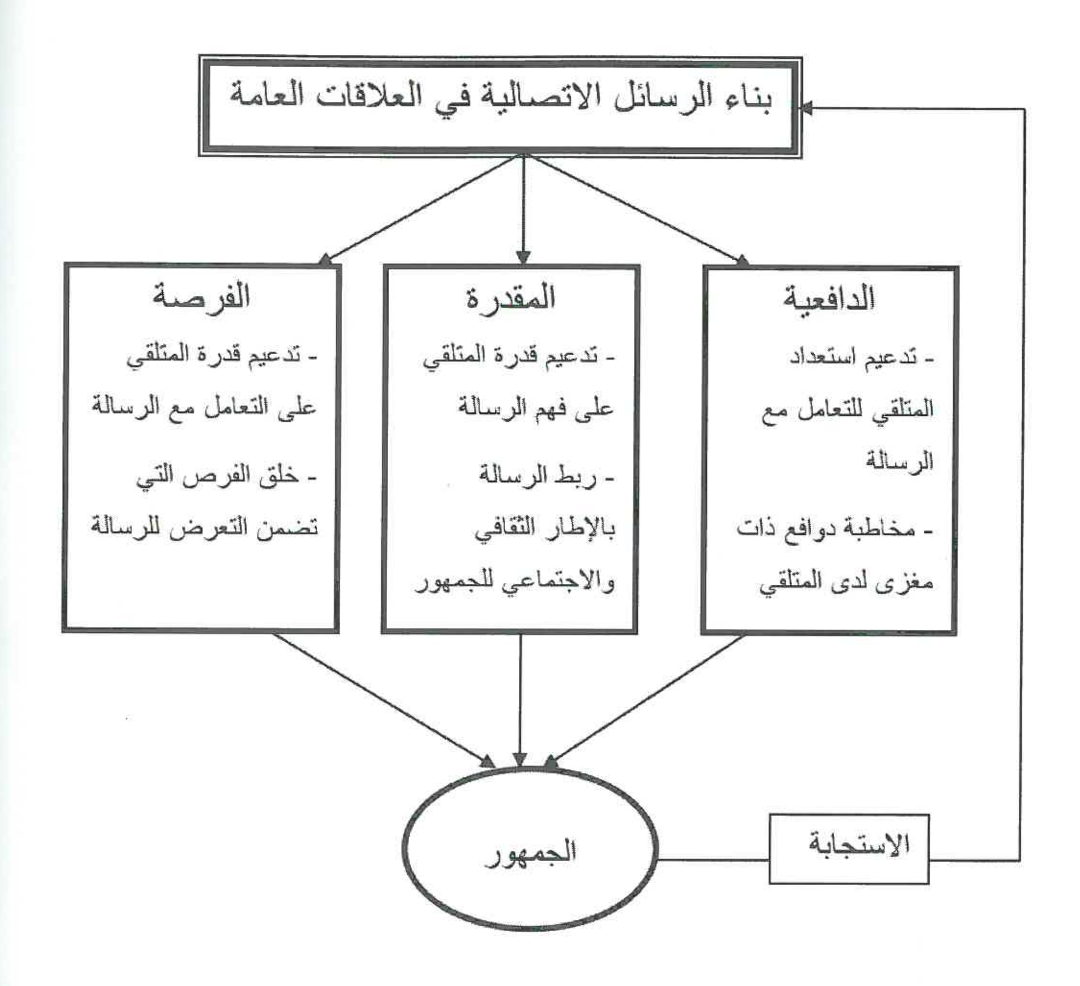
السلبية المترتبة على فقدان المنظمة لسمعتها ومصداقيتها أكبر كثيرا من التعويضات المالية التي يمكن أن تتحملها المنظمة نتيجة الأزمة (Stocker, 1998).

- **الأسلوب المألوف الذي لا يتقيد بالرسميات:** ويستخدم عادة في الوسائل الخاصة بالمؤسسة وفي المكاتبات الداخلية، ويناسب هذا الأسلوب المستويات التعليمية والإدارية المختلفة.
- **أسلوب الأعمال:** وبأخذ شكلا رسميا، ويستخدم في كتابة محاضر الجلسات والاجتماعات، والتقارير الرسمية، ومذكرات العمل.
- **أسلوب القصة:** يعتمد هذا الأسلوب على السرد القصصي المميز والتشويق. ويستخدم في كتابة القصص الإخبارية التي تأخذ قالبا أدبيا (Features)، ويتم استخدامه في الكتابة للمجلات العامة والصحف الأسبوعية، ولمجلة المنظمة.
- **الأسلوب المهني المتخصص:** ويستخدم في الرسائل والنصوص بين المتخصصين في مجال معين، ويمكن هنا عدم الاهتمام بتبسيط المصطلحات. وهذا الأسلوب لا يستخدم كثيرا في الكتابة لوسائل الإعلام، ويستخدم أكثر في مجلات المنظمات الطبية والصناعية.

خامسا: نموذج لبناء الرسائل الاتصالية:

يرى الباحثون أن الفرد يمر بمراحل عديدة في استجابته للرسائل المقدمة له، تبدأ بالتعرض للرسالة مرورا بالإدراك والفهم والاقتناع وتنتهي بالاستجابة. في هذا الإطار يوضح هلهان (Hallahan, 2000b) ان هناك ثلاثة عوامل وسيطة في عملية معالجة الجمهور للمعلومات والرسائل والاستجابة لها، وهذه العوامل هي الدافعية Motivation والمقدرة Ability، والفرصة Opportunity،

ويوجد عدد من التكتيكات المرتبطة بكل عامل من هذه العوامل الثلاثة، والتي تستعد تحديد في صياغة الرسالة الاتصالية وتزيد من فاعليتها في تحقق الاستجابة المطلوبة من قبل الجمهور المستهدف، وفيما يلي عرض لهذه العوامل والتكتيكات المرتبطة بها، وكيفية تطبيقها في بناء الرسائل الاتصالية، ويوضح الشكل التالي المقترح (1-10) هذه العوامل:



شكل رقم (1-10) عوامل تدعيم الاستجابة للرسالة الاتصالية

1. الدافعية: Motivation

فيجب أن تخلق الرسالة الدافعية لدى المتلقي لكي يستجيب، ويمكن خلق هذه الدافعية من خلال حث التفكير الداخلي لدى الفرد واستثارته -خاصة الجمهور غير النشط -وذلك لزيادة درجة الاستعداد لديه والاهتمام بالرسائل المقدمة، ومن الناحية الوظيفية، تساعد الدافعية الفرد ليكون أكثر استعداداً لاستخدام كل المصادر المعرفية للتعامل مع المعلومات المقدمة له. ولذلك فالدافعية تربط التعرض للرسالة باستجابة الفرد المعرفية وتشكيل اتجاهه. ويوجد عدد من التكتيكات التي يمكن استخدامها في خلق الدافعية لدى المتلقي، ومن أهم هذه التكتيكات: (Hallahan, 2000b; Cole, 1997)

- جعل الرسالة جذابة ومثيرة للاهتمام من خلال مخاطبة استجابات وجدانية مما يجعلها تحظى باهتمام أكبر واستجابات معرفية أفضل ودرجة تذكر أعلى.
- استخدام تأثيرات بصرية مثل الصور غير المألوفة والأشكال كبيرة الحجم، وكذلك التأثيرات الصوتية والحركية.
- استخدام مصادر تحظى بمصداقية عالية من قبل المتلقي، ويمكنها ربط القضية المطروحة بمنبهات ودوافع تحظى باهتمامه.
- جعل الرسالة ذات صلة للجمهور المستهدف ومناسبة له Relevance، مثل ربط مضمون الرسالة بالمصالح الشخصية والاجتماعية له.
- استخدام تكتيكات غير مباشرة تجعل المتلقي يفكر حول الرسالة، مثل طرح سؤال معين، أو استخدام القصص Stories، أو الدراما وجعل المتلقي يصل إلى استنتاجات وانطباعات حولها.
- استثارة حب الفضول والاستطلاع لدى المتلقي حول موضوع ما، وذلك من خلال تقديم معلومات غير متطابقة مع توقعات المتلقين، ومن ثم تشجيعهم على التوفيق بين الرسالة من جانب وتوقعاتهم من جانب آخر، ومن أمثلة ذلك الدعابة والفكاهة والاستعارات البلاغية.
- جعل الرسالة معتدلة فلا تكون بسيطة أو معقدة، فالاعتدال يستحث الانتباه للرسالة.
- التنوع في مضمون الرسالة من حيث الشكل واللغة المستخدمة ومن خلال مصادر متنوعة. فهذا التنوع يجعل الرسالة أكثر جذبا لاهتمام فئات متنوعة من الجماهير.

2. المقدرة: Ability

ترتبط المقدرة بالحاجة إلى ضرورة تعظيم مهارات المتلقي، وقدرته على فهم الرسالة وتفسيرها، فالأفراد ذوي المستوى المرتفع من المعرفة بالقضية المطروحة تكون لديهم المقدرة على التعامل مع الرسالة بفاعلية أكبر وبدرجة أكثر تنظيماً، مقارنة بهؤلاء ذوي مستوى المعرفة المنخفض. ويمثل ذلك إشكالية بالنسبة للرسائل الموجهة للجمهور غير النشط، فهذا الجمهور تكون درجة معرفته بالقضية المطروحة ضئيلاً، وفي الوقت نفسه يجد صعوبة في الدخول للمعلومات واسترجاعها من ذاكرته لأنه لا يستخدمها بدرجة متكررة.

ومن ثم يكون التحدي لمصممي برامج الاتصال الحكومي هو التغلب على هذه الصعوبات والتأكيد على قدرة الفرد على التعامل مع الرسالة المقدمة بغض النظر عن انخفاض مستوى المعرفة لديه. وهنا يجب أن يكون مضمون الرسائل المقدمة والمعلومات الجديدة فيها مناسبا لخبرات المتلقين، أو يتم ربطها بخبرات أخرى تكون مناسبة بدرجة أكبر لهؤلاء المتلقين.

وعلى ذلك يمكن تدعيم عامل المقدرة من خلال تضمين الرسائل لإشارات تسهل للجمهور –غير النشط على وجه الخصوص –عملية استرجاع المعارف والخبرات المخزنة في ذاكرتهم. هذه الإشارات يمكن أن ترتبط بالقضية المطروحة في الرسائل، أو بالإطار الثقافي للجمهور المستهدف. وتزداد أهمية هذا الإطار الثقافي عندما يكون البرنامج الاتصالي موجه لجماعات فرعية مثل الأقليات، أو جماعات متواجدة في دول عديدة أو ثقافات مختلفة Cross-Culture. وموضوع الرسالة وبساطتها يدعم قدرة الفرد على تحديد مضمون الرسالة بدقة وسرعة، وكذلك تحديد أي ذاكرة أو معارف يجب عليه الدخول لها، وهذا بدوره يقلل من حالة عدم التيقن والغموض، ويدعم الثقة في عملية اتخاذ القرار. في هذا الإطار توجد تكتيكات عديدة يمكن استخدامها من قبل مخططي ومصممي برامج العلاقات العامة في بناء الرسالة، ومن هم هذه التكتيكات (Anderson, 1995; Hallahan, 2000b):

- استخدام العناوين والمقدمات، فالعناوين تشير إلى مضمون الرسالة والمقدمات تؤكد للمتلقين قدرتهم على التعامل مع رسائل أكثر تعقيداً.
- الدمج بين النصوص والصور والرسوم مما يسمح للمتلقي باستخدام مصادر معرفية متنوعة في ذاكرته، ومن ثم تزيد من قدرته على فهم الرسالة.
- استخدام كلمات ذات معاني مألوفة يساعد المتلقي على تحليل هذه المعاني ووضعها في الإطار المعرفي المناسب.
- استخدام الأمثلة والبراهين، فالأولى تساعد في توضيح الفكرة، والثانية توضح كيف يتم التعامل مع الأفكار المطروحة بمصداقية.
- استخدام القياس أو التمثيل يساعد في ربط الأفكار الجديدة بالأفكار القديمة والمألوفة والمفاهيم المتعارف عليها.
- التأكيد على إدراك الأفراد لذاتهم وهوياتهم ومخاطبتها Self-Schemas. من هم؟ إلى ماذا يتطلعون؟ وما هي الأدوار المناسبة لهم؟ هذه الإدراكات الذاتية تكون

منظمة ومخططة في ذاكرة الفرد، ويكون من السهل الدخول إليها وتنشيطها بسرعة. ومن أمثلة ذلك إدراك الفرد لنوعه، ودور الأسرة، والوظيفة، وتلك الإدراكات المرتبطة بخصائص شخصية مهمة مثل الكفاءة الذاتية والاستقلال.

- استخدام ما يعرف بتأطير القضية أو قولبتها (Framing) وتعني التركيز على جوانب معينة من الموضوع المطروح، واستبعاد جوانب أخرى. وتوجد عدة أشكال من القولبة يمكن استخدامها في العلاقات العامة أهمها: قولبة المواقف، والسمات، والسلوكيات، والقضايا، والمسئولية، وكذلك الأخبار. ويمكن الاستفادة من هذا التكتيك بتشكيل المعنى الذي يمكن للمتلقي استنتاجه من مضمون الرسالة. يعتمد هذا التكتيك على تقديم القضية المطروحة في إطار اجتماعي ثقافي يعايشه الجمهور. ويفضل هذا التكتيك عندما تكون الدوافع التي يتم مخاطبتها ضعيفة وذلك لأنه يركز على الجانب المعرفي.

3. الفرصة: Opportunity

تعزي الفرصة إلى خصائص الرسالة التي تساعد الجمهور على التعامل مع المعلومات المقدمة ومعالجتها. فإذا كانت المقدرة تركز على معالجة المعلومات داخل الفرد نفسه، فإن الفرصة تذهب لعوامل خارج نطاق سيطرة المتلقي، ولكنها تساعده في الانتباه للرسالة واستيعابها مثل وقت التعرض لها، وطول عدد الحجج المقدمة في الرسالة المقدمة، وغياب التناقضات التي تحول دون التفاعل مع هذه الرسالة.

وعلى مخططي حملات العلاقات العامة أن يخلقوا فرصا كافية للجمهور للتفاعل مع الرسالة. وتتحقق الفرصة في برامج العلاقات العامة من خلال جهود متسقة ومنسجمة لضمان تعرض متكرر للرسالة، وبناء رسائل يمكن للجمهور التفاعل معها بسهولة. ومن التكتيكات الهامة في تدعيم الفرصة (Hallahan, 2001a):

- التكرار: Repetition، يعد التكرار تكتيكا كلاسيكيا في تدعيم الفرصة من قبل المعلنين ويتطلب مجرد شراء أوقات أو مساحات في وسائل الاتصال، أما في العلاقات العامة فتكمن الصعوبة في إمكانية الحصول على نشر مجاني Publicity للبيانات الصحفية لأكثر من مرة. فالتعرض المتكرر للرسالة يتطلب الحصول على تغطية في وسائل اتصال مختلفة، وفي أوقات مختلفة. ويمكن أن يتم ذلك في العلاقات العامة من خلال التكامل بين ما ينشر في الرسائل العامة، واستخدام

أشكال أخرى من وسائل الاتصال الخاصة بالمنظمة مثل النشرات والمجلات، وكذلك من خلال الاتصال الشخصي والأحداث الخاصة. وكذلك من خلال تأثير ممارسي العلاقات العامة علي عملية قولبة التغطية الاعلامية المتعلقة بالقضايا التي تهم المنظمة.

- الخصائص الفنية للرسالة يمكن أن تزيد من الفرصة وتدعمها، مثل طول الرسالة، والتأكيد على نقاط وحجج معينة في أكثر من موقع مثل العنوان والمقدمة والمتن. وكذلك استخدام حجج وبراهين متعددة.
- استخدام الرسوم البيانية والجداول بجانب النصوص يساعد في تدعيم فرصة المتلقي في التعرض للرسالة خاصة لدى الجمهور ذو الاهتمام المنخفض بالقضية المطروحة. فالرسوم والصور تساعد في سرعة التعامل مع الرسالة ولا تتطلب جهداً أو وقتاً كبيراً.
- تجنب بعض المشكلات التي تحد من إمكانية التفاعل مع الرسالة مثل التناقض في المحتوى، أو تقديم الحجج بطريقة غير منظمة أو بطريقة معقدة، فالعرض المختصر السريع يجعل الرسالة سهلة الاستيعاب.

➢ **استخدام الاستمالات المنطقية والوجدانية في الرسالة:**

أوضحت دراسات عديدة بأن بناء الرسائل الاتصالية في العلاقات العامة يركز على جانبين من المعنى Meaning وهما الجانب المنطقي والجانب الوجداني، وخلصت دراسات عديدة إلى أن الرسائل الاتصالية يجب أن تكون صادقة، وواضحة ومناسبة للقضية المطروحة، والرسائل الفعالة يجب أن تتضمن مزيجاً مناسباً من الحجج المنطقية والوجدانية.

فيما يلي توضيح أهمية كل من هذه الحجج (Hallahan, 2000b):

1. البراهين والأدلة المنطقية في الرسالة

تعتبر البراهين مهمة للدرجة التي تجعل المتلقي يشعر بالدافعية لتقييم صدق البرهان أو الدليل المقدم. فدقة المضمون المقدم هي الحد الأدنى للرسائل الاتصالية، فالرسائل غير الدقيقة تعد فاشلة اتصاليا إذا كانت بدون قصد، أما إذا كان عدم الدقة متعمدا فتعد الرسالة غير أخلاقية. في هذا الإطار أوضحت أبحاث عديدة أن الرسائل تكون أكثر تأثيراً عندما تأخذ وجهات النظر المخالفة لموقف المنظمة بعين الاعتبار، ثم تعمل على تنفيذها، فالرسائل ذات الجانبين تكون أكثر إقناعاً من الرسائل ذات الجانب الواحد بنسبة 20% على

أن تسلم بوجهات النظر المعارضة للمنظمة ثم تفندها، أما إذا لم تقدم الرسائل تفنيداً للرؤى المعارضة، فإن تأثيرها يقل بنسبة 20% عن تلك التي تركز على جانب واحد فقط.

2. الاستمالات الوجدانية في الرسالة:

تأتي أهمية الاستمالات الوجدانية من قدرتها على استثارة المتلقي دون عناء التفكير في المعلومات المقدمة، ويوجد نوعان من الاستمالات الوجدانية: الأولى الاستمالات الإيجابية، والثانية الاستمالات السلبية. من الاستمالات السلبية استمالة الخوف والتي عادة ما تستخدم في حملات العلاقات العامة التي تكافح المخدرات والأمراض وتركز على النتائج السلبية المترتبة على عدم استجابة المتلقي لدعاوى الحملة. وكذلك استمالة الغضب Anger والتي عادة ما تستخدم ضد المنافسين، ويمكن لهذه الاستمالة أن تأتي بنتائج عكسية إذا اعتمدت على هجوم وعدم موضوعية.

ويكون استخدام الاستمالات الوجدانية الإيجابية أكثر سهولة وأكثر تأثيراً في برامج العلاقات العامة إذا كان الجمهور المستهدف من الحملة لا يحمل اتجاهات سلبية نحو المنظمة أو القضية المطروحة، أو إذا كان الجمهور غير مدرك أو مطلع على هذه القضية ولم يتخذ قرار بشأنها بعد. ومن الاستمالات الإيجابية ما يعرف بالعائد الوجداني Emo- tional Benefit، وهي تلك التي تركز على النتائج الإيجابية التي تعود على المتلقي من الاستجابة لدعاوى الرسائل الاتصالية.

وتحديد أي نوع من الاستمالات أكثر فاعلية في الرسائل ليس بالعملية السهلة لمخططي حملات العلاقات العامة، فبناء الرسائل الفعالة يتطلب دراسة الجمهور المستهدف وتحديد طبيعة علاقته بالمنظمة وبالقضايا المطروحة ومدى إدراكه لها واستعداده للانخراط في أنشطة وسياسات المنظمة. وعادة ما تسعى الرسالة الفعالة لمخاطبة الدافعية لدى المتلقي وتمكنه من التعامل مع مضمونها وتقدم له الفرصة للتفاعل معها.

➢ أدوات ووسائل الكاتب في العلاقات العامة:

يوجد عدد من الوسائل والأدوات المتاحة أمام محرر الرسالة في العلاقات العامة يمكنه الاعتماد عليها. ويتناول الفصل العاشر هذه الوسائل والأدوات بالتفصيل، ونعرض هنا لأهم هذه الوسائل باختصار.

ويحدد بيفنز (Bivins, 2004) أهم هذه الوسائل فيما يلي:

1. **البيانات الصحفية (Press releases)**: أكثر الوسائل استخداما في العلاقات العامة، ويتم استخدام هذه البيانات في ارسال المعلومات لوسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية، وموقع المنظمة عبر الإنترنت.

2. **التقارير التفصيلية (Backgrounders)**: تقدم هذه التقارير خلفية واسعة عن المنظمة، ويتم استخدامها لتقديم معلومات وافية عن المنظمة للمحررين والمسئولين التنفيذيين والعاملين والمتحدثين الرسميين باسم المنظمة. وتستخدم هذه المعلومات من قبل الصحفيون والكتاب لتدعيم القصص الإخبارية.

3. **إعلانات الخدمة العامةPublic service announcements)**: عادة ما تكون إعلانات الخدمة العامة مجانا للمؤسسات غير الربحية. وحيث أن نشر هذه الإعلانات مجانا بوسائل الإعلام ليس شائعا، تلجأ العديد من المنظمات إلى دفع المقابل المادي لنشرها.

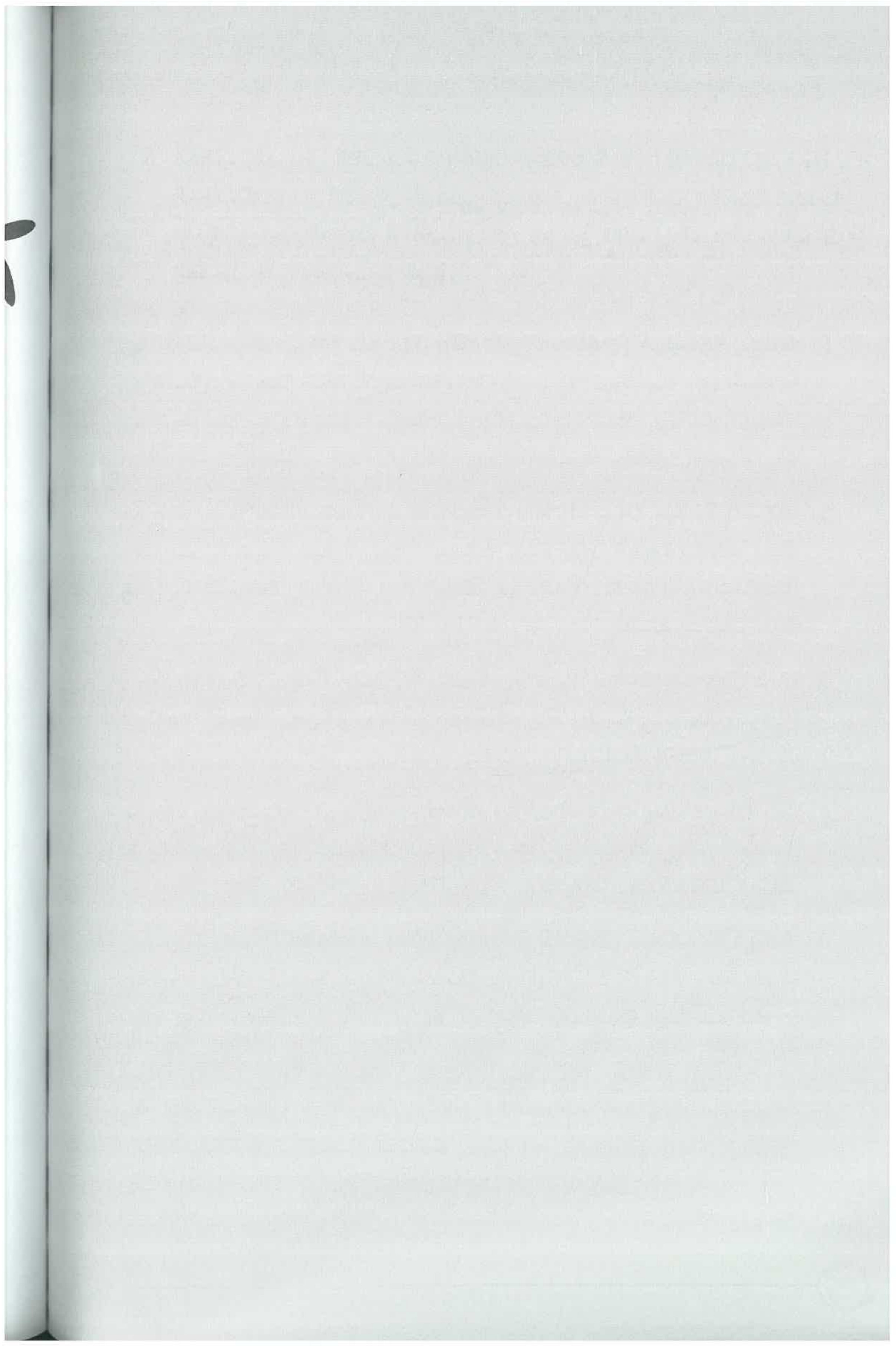
4. **الإعلان (Advertising)**: وهو من الرسائل التي يمكن لممارسي العلاقات العامة والاتصال الحكومي السيطرة على مضمونها، وعادة ما ينشر في الوسيلة الإعلامية بالمضمون والشكل المطلوب وفي التوقيت المحدد.

5. **المقالات والافتتاحيات (Articles & Editorials)**: وعادة ما تخصص للنشرات الصحفية ومطبوعات المنظمة، والمجلات التجارية والمالية. وقد تكون هذه المواد مدفوعة التكلفة أو غير مدفوعة.

6. **المطبوعات الخاصة بالمنظمة (Collateral publications)**: مثل البروشورز والمطويات والأدلة الإرشادية، والمواد الخاصة بالتسويق المباشر الأخرى. ويمكن أن تقدم هذه المواد للصحفيين والإعلاميين في ملفات أو حقائب عليها شعار واسم المنظمة.

7. **التقرير السنوي (Annual report)**: ويعد من أكثر المواد الإعلامية إنتاجا في العلاقات العامة. ولا يستخدم هذا التقرير فقط لتقديم معلومات وافية عن الموقف المالي للمنظمة، وإنما كوسيلة وأداة مهمة في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور الداخلي.

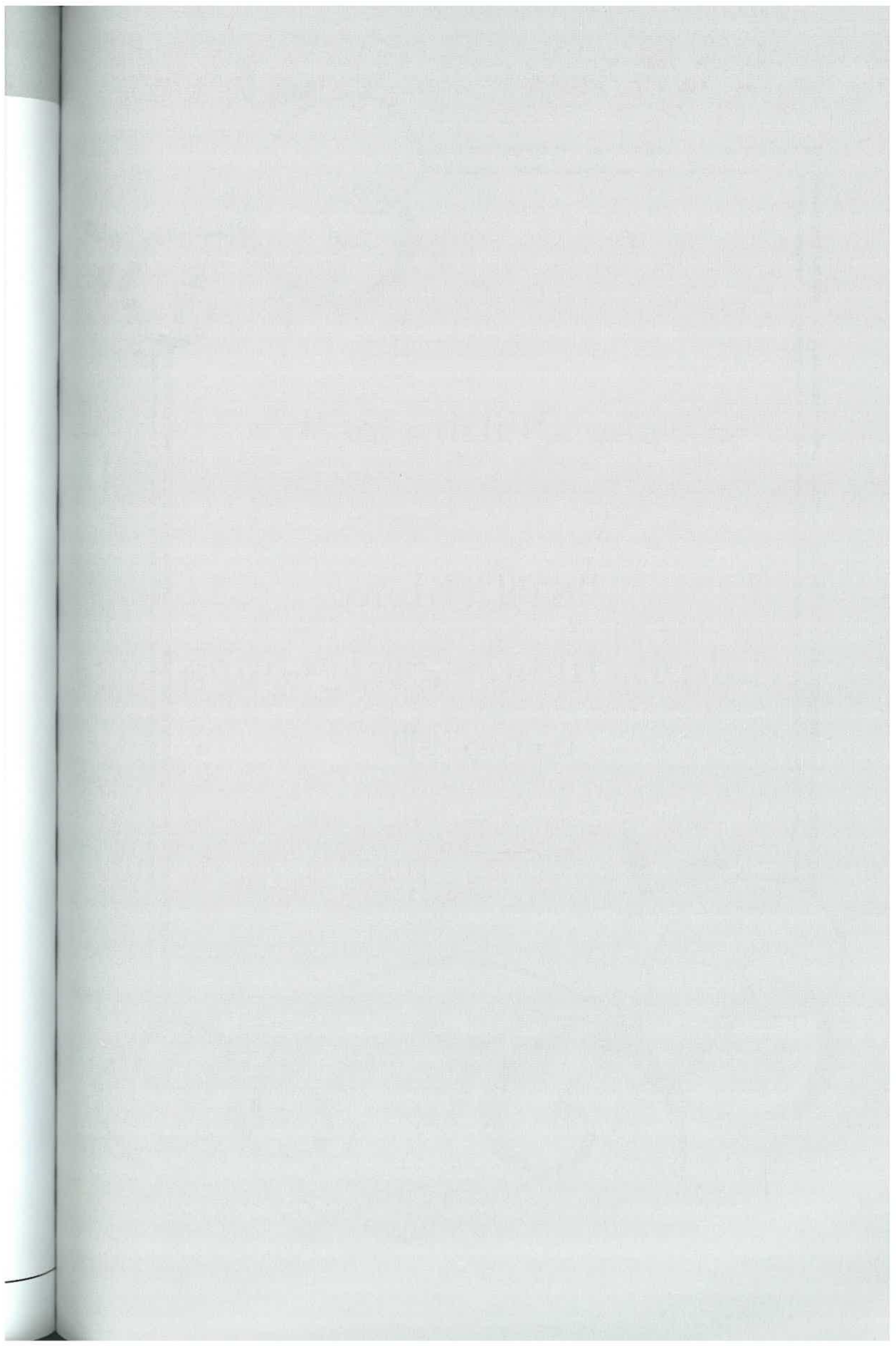
8. **الخطب والعروض التقديمية (Speeches & presentations)**: كتابة وإلقاء الخطب كنوع من الاتصال الشخصي تساعد في تدعيم الصورة الذهنية للمنظمة. فالخطاب الجيد قد يُعلم أو يُقنع. ويمكن للعرض التقديمي الجيد أن يساعد في الحصول على دعم وتأييد الجمهور.





الفصل الحادي عشر

وسائل الاتصال
وسائل الإعلام - وسائل التواصل الاجتماعي



أصبحت الوسائل المتاحة أمام مخططي برامج العلاقات العامة متعددة ما بين وسائل اعلام ووسائل خاصة بالمؤسسة او وسائل التكنولوجيا الرقمية مثل الموقع الالكتروني للمنظمة ومنصات التواصل الاجتماعي. وإذا كان هذا التعدد والتنوع في وسائل الاتصال يمثل ميزة لمخططي برامج العلاقات العامة ليختار منها ما يناسب حملته الاعلامية، فإنه يمثل بالقدر نفسه تحدياً له في كيفية إدارة هذه الوسائل وإدارة العلاقة مع القائمين عليها، وفي تحديد الوسيلة المناسبة لكل رسالة اتصالية موجهة لجمهور محدد. فاختيار الوسيلة المناسبة يرتبط بعوامل وقيود عديدة منها أهداف الحملة، وطبيعة الجمهور المستهدف، وطبيعة الرسائل الاتصالية، وكذلك الخصائص المادية والفنية لكل وسيلة.

في هذا السياق يتناول هذا الفصل عرض للوسائل التي يمكن استخدامها في تنفيذ الحملات الإعلامية، وهي:

- وسائل الاعلام وكيفية الاستفادة منها وبناء علاقات استراتيجية مع القائمين عليها،
- الوسائل الخاصة بالمؤسسة، مع توضيح أهمية التكامل بين النوعين والاستفادة من المزج بينهما،
- تحديد ما هية الوسائل الأفضل في العلاقات العامة.
- وسائل الاتصال الرقمية؛ ووسائل التواصل الاجتماعي

أولا: وسائل الاعلام:

لا يختلف أحد من الباحثين على أهمية وسائل الاعلام لتنفيذ الحملات الإعلامية للدوائر والهيئات الحكومية، فهذه الوسائل أصبحت المصدر الأساسي للمعلومات عن العالم، وهي تشكل إدراكات الأفراد ومعتقداتهم حول الأحداث والأشخاص والمؤسسات والدول، خاصة تلك التي لا يكون هناك اتصال مباشر معها. وفي تقديمها لهذا العالم وما يحدث فيه، فإنها تجعل الأفراد يشعرون بأنهم يشاركون فيه ويفهمونه. وأصبحت كثيراً من الصحف ومحطات التلفزيون والمجلات صناعة مربحة لا يقل الاستثمار فيها عن الاستثمارات في الصناعات الأخرى.

فوسائل الاعلام تقدم المعلومات والترفيه. فهي تجمع هذه المعلومات وتعيد تقديمها بطريقة تستميل الجمهور لينفق المال أو يقضي الوقت في القراءة أو المشاهدة أو الاستماع. ويشعر القائمون على تقديم مضمون وسائل الإعلام بمسؤولية تجاه مجتمعاتهم، وأن لهم

وظيفة مهمة وهي خدمة الجمهور، ومراقبة المؤسسات المختلفة وما تقدمه للمجتمع. ومن ثم فإن وسائل الاعلام تمثل أهمية خاصة للمنظمات والمنشآت المختلفة باعتبار أنها تساعد المنظمة في بناء سمعتها وهويتها.

ولفترات طويلة خلت، ساد جو من عدم الثقة بين وسائل الاتصال من جانب وممارس العلاقات العامة والاتصال الحكومي من جانب آخر، ويعزي السبب في ذلك إلى تعامل المنظمات مع وسائل الاعلام كوسائل نشر فقط تسعى من خلالها المنظمة إلى الوصول إلى جمهورها والحصول على مساحات مجانية. في حين أن هذه الوسائل تعتبر جمهورا قائما بذاته له خصائصه التي يتحتم دراستها مثل الخصائص الفنية والسياسة التحريرية. ولذلك يرى كثير من الباحثين أن وسائل الإعلام تعتبر أحد الجماهير الأساسية للمنظمات، وسيلي شح هذه النقطة في الفصل الثاني عشر (راسم الجمال وخيرت عياد، 2014).

في هذا الإطار يتناول الجزء التالي نقطتين: الأولي تعالج أهمية بناء علاقة استراتيجية مع وسائل الإعلام، وأهم المداخل والتكتيكات التي يمكن لممارسي العلاقات العامة اتباعها في بناء هذه العلاقة، وارتباط ذلك بفاعلية برامج العلاقات العامة. أما الثانية فتتناول خصائص الوسائل العامة التي يمكن استخدامها في العلاقات العامة.

1. بناء العلاقة مع وسائل الاعلام:

تعد العلاقة بين ممارسي العلاقات العامة ووسائل الإعلام علاقة اعتماد متبادل، فعلى الرغم من تحفظ القائمين على وسائل الإعلام على استخدام المعلومات القادمة من ممارسي العلاقات العامة، فإن القيود الاقتصادية تفرض عليهم عكس ذلك، فحصول وسائل الاتصال على معلومات عن كل مؤسسة دون مساعدة من ممثلين لهذه المؤسسات يعد عملية مكلفة بدرجة كبيرة.

وقد أوضحت دراسات عديدة أن العلاقات العامة تسهم بنسبة تتجاوز 50% من التغطية الإخبارية لوسائل الاتصال العامة، ومن ثم، فممارسي العلاقات العامة يجعلون مهمة الصحفيين أكثر يسراً، ويوفرون لهم الوقت ويقدمون لهم معلومات قد لا تتاح لهم من مصادر أخرى (Baskin, 1997).

فالعلاقة بين إدارات العلاقات العامة والاتصال الحكومي وبين وسائل الإعلام تقوم على التوازن Balance. فممارسوا العلاقات العامة يريدون الوصول إلى الجمهور المستهدف

عبر وسائل الإعلام، والاعلاميون يريدون من ممارسي العلاقات العامة مراعاة الاعتبارات والقيود الخاصة بهم وبالوسيلة التي يعملون فيها التي يعملون فيها.

وعلى ذلك تحرص المنظمات المختلفة على بناء علاقات استراتيجية مع هذه الوسائل، ويسعى ممارسي العلاقات العامة إلى بناء شبكة من العلاقات الشخصية مع الاعلاميين لضمان تغطية إيجابية لأنشطة منظماتهم. ويمكن لممارسي العلاقات العامة أن يؤسسوا لهذه العلاقة من خلال نشر وتغطية الأخبار والفعاليات بطريقة منضبطة تحريريا؛ فوسائل الإعلام ليست قنوات للتواصل فقط وإنما تأتي ضمن الجماهير الأساسية للمنظمات المختلفة.

ويجب على مديري العلاقات العامة العمل على كسب ثقة واحترام الاعلاميين، وتقدير قيمة الأخبار من حيث الابتكار، وتلبية احتياجات الصحفيين، وبناء عوامل المصداقية وتعزيزها مع وسائل الإعلام من خلال:

- الاستجابة السريعة لتساؤلات الإعلاميين
- اتباع سياسة علاقات إعلامية نزيهة ومنفتحة.
- الاستعداد للتعامل مع الأخبار غير الجيدة، أو التي تنتقد سياسة المنظمة.
- تقديم معلومات سهلة الفهم والاستخدام.
- تبني سياسة إيجابية ونشطة من حيث التواصل والتنسيق إلخ.

في هذا السياق يوجد ثلاثة مداخل أساسية تؤسس لعلاقات متميزة بين ممارسي العلاقات العامة ووسائل الإعلام، وهذه المداخل هي: مدخل رد الفعل، ومدخل الاستعداد للتفاعل، ومدخل التفاعل (Gonring, 1997). وفيما يلي عرض لهذه المداخل الثلاثة:

1.1 مدخل رد الفعل: Reactive Approach

يري باحثو العلاقات العامة والاتصال الحكومي أن هذا المدخل يمثل الحد الأدنى الذي يجب على ممارسي العلاقات العامة تبنيه في تعاملهم مع وسائل الإعلام. ووفقاً لهذا المدخل يكون دور العلاقات العامة هو الاستجابة لما يطلب منها من قبل الإعلاميين. ويتضمن هذا المدخل مجموعة من التكتيكات، أهمها:

- تجنب تقديم التعليقات الفورية على مواقف وأفعال المنظمة، وتجنب تقديم الوعود.
- الاحتفاظ بملف للقضايا المختلفة لتوفير المعلومات للصحفيين، وجذب انتباههم.
- معرفة وفهم المواعيد النهائية لإمكانية النشر في الصحف المختلفة Deadlines.
- تقديم كافة التسهيلات للمحررين لإجراء المقابلات والحصول على المعلومات.
- تقديم معلومات متوازنة تعبر عن الجانبين الإيجابي والسلبين.
- تقديم متوازن وموضوعي لتوقعات المنظمة.
- الاحتفاظ بسجلات للإعلاميين الذين يمكن الاتصال بهم،
- تقديم الحقائق وعدم عرض أي معلومات غير صحيحة تحت أي ظروف.

2.1 مدخل الاستعداد للتفاعل: Proactive Approach

بالإضافة إلى تكتيكات المدخل السابق، يسعى ممارسي العلاقات العامة من خلال مدخل الاستعداد للتفاعل إلى تسويق المنظمة لوسائل الإعلام، وهنا يبدأ بالإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هي الرسائل التي يجب توجيهها لوسائل الاتصال؟
- هل الرسالة واضحة وموجزة ومباشرة؟
- ما هي العناصر الموجودة في الرسالة التي تجعلها تصلح للنشر؟
- كيف يتم تقديم الرسالة والترويج لها؟
- ما هي الوسيلة الإعلامية التي نسعى للوصول إليها بالدرجة الأولى؟
- من هو الإعلامي أو الإعلاميين الذين نسعى للاتصال بهم أولا؟
- إذا كان الصحفيون غير مهتمين، فهل فهموا أنه يمكن التوجه إلي وسيلة أو صحيفة أخري؟

3.1 مدخل التفاعل: Interactive Approach

يقوم ممارسي العلاقات العامة الذين يسعون لبناء علاقات تفاعلية مع وسائل الإعلام بخطوات أكثر من أجل تطوير علاقاتهم مع هذه الوسائل. ويعزون ذلك إلى اعتقادهم بأن اهتمام وسائل الاتصال وتغطيتها لأنشطة المؤسسة ينبع من تفاعلات مستمرة وإيجابية. وفي قيامهم بذلك يجب عليهم:

- محاولة مناقشة قضايا وموضوعات تهم الإعلامي بعيداً عن الأخبار المراد نشرها، مثل الاتجاهات الحديثة في مجال العمل.
- حرص ممارسي العلاقات العامة على اعتبار أنفسهم مصدراً للأخبار وأنهم مستعدين لأي تعليق أو استفسار كخبير في مجال عمله.
- قصر الموضوع أو الخبر على وسيلة معينة (Exclusivity) يجب أن يعتمد على طبيعة الموضوع وأهداف المنظمة وقوانين النشر.
- التحاور مع المحررين عن دوريات وصحف ومحررين آخرين، وكيف أنهم يتعاملون مع قضايا أخرى بمداخل مختلفة.
- عندما يقوم الصحفي بنشر مقال أو خبر، يفضل الثناء علي ما كتبه وليس مجرد توجيه الشكر.
- القيام بالاتصال الدائم بالصحفيين للحديث عن الأخبار المناسبة.
- تجنب طلب خدمة أو مصلحة، وإنما تقديم مقترحات.

إن الحديث عن مدخل التفاعل في العلاقة مع وسائل الإعلام قد يبدو أسهل من تطبيقه، لذلك يسعى ممارسي العلاقات العامة لتطوير إطار عمل للاتصالات الفاعلة معتمداً على عدة اعتبارات أهمها:

- المعرفة الجيدة بالمنظمة وطبيعة عملها، والقضايا المطروحة للنقاش في المجتمع.
- فهم ما هية الأخبار، وما هي صفاتها، وأسلوب تحريرها.
- توفير شبكة معلومات داخلية جيدة.

- معرفة طرف ثالث (مستشار) لدية خبرة واسعة يمكن الرجوع إليه.
- معرفة جيدة لسمعة كل محرر وسيرته الذاتية.
- معرفة السياسة التحريرية لكل وسيلة ومعايير النشر فيها.
- تطوير المهارات الشخصية للعاملين في إدارة العلاقات العامة.

2. خصائص وسائل الاعلام:

على الرغم من أهمية الجوانب الفنية في إعداد الرسائل الخاصة بوسائل الإعلام، فإن بناء علاقة إيجابية بين ممارس العلاقات العامة والصحفيين يعد أكثر أهمية. فممارسي العلاقات العامة الذين يمكنهم بناء علاقات إيجابية وشبكة اتصالات شخصية مع القائمين على وسائل الإعلام، يمكنهم الحصول على تغطية إخبارية جيدة لمنظماتهم وسياساتها.

وقد أشار الباحثون إلى أن العلاقات الفعالة مع وسائل الإعلام تبدأ بفهم وسائل الاعلام وتباين احتياجاتها ومداخلها. وعلى الرغم من وجود سمات مشتركة بين وسائل الإعلام، إلا أن لكل وسيلة خصائصها التي تميزها عن غيرها. وقبل توضيح بعض الخصائص المرتبطة بكل وسيلة من وسائل الاتصال، من الأهمية بمكان توضيح بعض السمات العامة لهذه الوسائل وأهميتها للاستراتيجيات الاتصالية في العلاقات العامة (Austin & Pinkleton, 2001).

- يمكن لوسائل الإعلام الوصول إلى مجموعات وفئات متنوعة وكبيرة من الجمهور في نفس الوقت، ومن ثم يمكنها نشر المعلومات والمعرفة بدرجة أكثر فاعلية للجماهير التي تنتبه للرسائل المقدمة. وهذه الخاصية لوسائل الإعلام تجعلها مناسبة للحصول على تعرض أكبر من قبل الجمهور للرسائل، وكذلك في مرحلة إدراك القضية المطروحة.
- وارتبط بهذه الخاصية لوسائل الإعلام، غياب أو ضعف رجع الأثر Feedback، وحيث أن رجع الأثر يساعد المنظمة على فهم كيفة تتفاعل الجماهير مع الرسائل الاتصالية، فقد ركزت كثير من نظريات العلاقات العامة على هذا الجانب، ومنها نظرية التنسيق، والتي تؤكد على أهمية الاتفاق بين المنظمة وجماهيرها المستهدفة على مضامين ومعاني الرسائل الاتصالية، وحاجة كل منهم إلى الشعور بأن الجانب الآخر يتفق معه. على ذلك ساعدت كثير من التطورات التقنية في إمكانية تطبيق

رجع الأثر في وسائل الاتصال والاستفادة منه، فالراديو والتلفزيون يقدمان البرامج الحيةTalk Shows، والإنترنت تقدم البريد الإلكتروني، والصحافة تنشر المقالات التحليلية التي يكتبها قادة الرأي، وكذلك الخطابات إلى المحرر أو ما يعرف ببريد القراء.

- يمكن لوسائل الإعلام أن تربط الرسائل الاتصالية بعدد من السمات والتكتيكات التي تزيد من فاعليتها، مثل الدراما والترفيه والرسوم والصور، وهو ما يساعد مخططي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة من الحصول على انتباه الجمهور.
- التطورات التكنولوجية جعلت من الممكن التحكم في التلفزيون كأهم وسيلة إعلامية تستحوذ على انتباه المشاهد. فاستخدام الريموت كونترول وانتشار أجهزة التلفزيون الذكية ساعدت في استخدام هذه الوسيلة في الرسائل الاتصالية التي تخاطب إستمالات التخويف دون قلق من متابعة الأطفال لها. فمشاهدة شريط فيديو يوضح طبيعة عملية جراحية قبل إجرائها يقلل من قلق المرضى. وقد أشار الباحثون إلى أن الأشياء التي نكتسب عنها خبرة من خلال ما يقدم في وسائل الإعلام تكون خطورتها أقل في الحياة الطبيعية. ويعزى ذلك إلى أن هذا التعرض يزيل حالة عدم التيقن إزاء موقف، والشعور بالخوف لدى الأفراد يكون مصدره عدم التيقن وعدم المقدرة على السيطرة على الموقف، وتساعد المعلومات في تقليل حالة عدم التيقن وتزيد من إمكانية السيطرة في موقف ما.

ونعرض فيما يلي بعض السمات الخاصة بكل وسيلة من الوسائل العامة التي يمكن لمخططي برامج العلاقات العامة الاستفادة منها. فمعرفة هذه الخصائص لا يفيد فقط في تحديد الوسيلة المناسبة للقضية المطروحة، ولكن أيضاً في بناء علاقات استراتيجية مع وسائل الاعلام (Gonring, 1997).

- **الصحف اليومية:** تسعى الصحف اليومية إلى نشر الأخبار والموضوعات التي تتسم بالجدة، وتحتاج إلى الاستعانة بمصادر متعددة، وتوفر معلومات واسعة عن الموضوعات المنشورة، وكذلك صور موضوعية. وعادة ما تعمل هذه الصحف وفقاً لوقت نهائي للنشر Deadlines، وتتلقى مئات من البيانات الصحفية التي عليها أية تختار منها عدداً محدوداً يتناسب مع معايير وأسس الكتابة والتحرير، وتتميز الصحف بقدرتها على نشر الموضوعات الأكثر تعقيداً مقارنة بالوسائل المسموعة

والمرئية لأنها تتيح للقراء الوقت الكافي والمتعدد للاضطلاع والفهم.

- **الصحف الأسبوعية:** تعمل هذه الصحف بعدد محدود من الصحفيين، وتركز بصفة عامة على القضايا والموضوعات ذات الطابع المحلي وهو ما يتطلب معلومات عن هذا الجانب تكون العلاقات العامة هي مصدره الأساسي. وعادة ما تعتمد هذه الصحف على البيانات المصحوبة برسومات وصور.

- **المجلات الإقليمية والقومية:** يكون لهذه المجلات مصادر تمويل متنوعة منها التوزيع والإعلان. محرري هذه المجلات، وعادة ما يركز محررو هذه المجلات على موضوع معين أو تغطية إقليمية، ويعتمدون بدرجة كبيرة على ما يقوله قادة الرأي، وعلى المادة المصورة.

- **المجلات التجارية أو المهنية Trade Magazines:** وهي تعمل بعدد قليل جداً من المحررين وبموارد مالية ضئيلة، وتركز هذه المجلات على موضوع معين وتعتمد بدرجة كبيرة على محررين بالقطعة وبعض المصادر الخارجية. وعادة ما يكتب خبراء الصناعة ورجال الأعمال مقالات في تلك المجلات ويمدونها بدراسات جادة.

- **التلفزيون:** تركز قنوات التلفزيون على الأخبار الفورية وعلى الترفيه، وفي بعض الأحيان تقدم القصص والموضوعات الإخبارية. وتسعى للحصول على الموضوعات المصورة والمرئية، وعادة ما تعمل تحت ضغط عامل الوقت. ومع انتشار البث التلفزيوني الفضائي عبر الأقمار الصناعية الرقمية، اضحى التلفزيون من أهم وسائل الاعلام التي تختصر ما يحث في قارات العالم في غرفة واحدة، فالمشاهد يمكنه الآن استقبال آلاف القنوات التلفزيونية من كافة دول العالم عبر العديد من الأقمار الصناعية.

- **محطات الراديو:**

يكون لديها عدد محدود من العاملين وتركز على الأخبار الفورية، وتناسب البيانات الصحفية التي تتضمن مقابلات مسجلة ذات صبغة محلية.

- **الخدمات السلكية Wire Services:**

تقدم أخبار الأسواق مع تقديم تحليلات فورية عنها. وتعتمد هذه الخدمات على الحقائق والبيانات والإحصائيات التي ترتبط بحركة الأسواق والاستثمارات والشؤون المالية.

ثانيا: وسائل الاتصال الخاصة بالمؤسسة:

قبل الحديث عن أنواع وسائل الاتصال الخاصة بالمنظمات، والتي يمكن التحكم في مضمونها وإنتاجها وأسلوب توزيعها، يكون من المهم التطرق لأهمية الاتصال الداخلي في للمنظمات وأنماطه.

1. أهمية الاتصال الداخلي وأنماطه:

يري الكثير من باحثي العلاقات العامة أن الاتصال الداخلي الفعال يعد من أهم عوامل نجاح المنظمات، لأنه يساعد على مواجهة المشكلات وحلها، ويشجع العاملين على المشاركة هذه المواجهة باعتباره حقا مشروعا لهم. كما أنه يساعد في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال تزويدهم بمعلومات عن أنشطة المنظمة وسياساتها. ويزيد تدفق الاتصال داخل المنظمة من زيادة التعارف والتفاهم في المستويات الإدارية، وهو ما يؤدي إلى تماسك أعضاء المنظمة، ويدعم درجة ولاءهم لها، ويجعل كل موظف يشعر بكيانه وأهمية دوره.

وفي هذا السياق يجب التأكيد على مجموعة النقاط التي تدعم فعالية الاتصال الداخلي في المنظمات المختلفة:

- **الاتصال الداخلي يجب أن يكون في اتجاهين وليس في اتجاه واحد:**

فمن ناحية يجب أن يكون لدينا اتصال هابط من الإدارة العليا للعاملين يقدم لهم معلومات عن أنشطة المنظمة ومنتجاتها وخدماتها، وتقديم التعليمات والتوجيهات المرتبطة بالممارسات اليومية وإجراءات المنظمة وأسلوب ممارستها، وكذلك ردود أفعال الرؤساء حول مستوي أداء المرؤوسين، إضافة لربط العاملين بأهداف المنظمة وفلسفتها ورسالتها في المجتم. ومن ناحية أخرى يجب أن يكون لدينا الاتصال الصاعد الذي يتضمن تجميع مصالح وأراء العاملين، وبلورة مقترحاتهم في صورة توصيات للإدارة العليا.

- **فعالية الاتصال الداخلي تتوقف على نمط القيادة في المنظمة:**

✓ فالقيادة المشاركية تدعم نمط الاتصال في اتجاهين، وتسمح بمشاركة العاملين في صياغة أهداف المنظمة، وفي عملية اتخاذ القرارات؛ بينما القيادة السلطوية تركز على نمط الاتصال الهابط فقط، ولا تسمح بتلقي شكاوى ومقترحات العاملين، ولا تمول بحوث الرضا الوظيفي.

- **يحتاج الاتصال الداخلي إلى توفر مجموعة من قنوات الاتصال:**

فتحقيق أهداف الاتصال الداخلي يتطلب توفر مجموعة ون قنوات الاتصال الي يمكن من خلالها ضمان تدفق المعلومات بين الإدارة العليا والعاملين في الاتجاهين الهابط والصاعد. وسيأتي شرح لهذه الوسائل لاحقا في هذا الفصل.

ويميز الباحثون بين خمسة أنماط من الاتصال الداخلي:

- ✓ **النمط المعلوماتي:** ويركز هذا النمط على الاتصال الهابط، حيث يتم تقديم معلومات للعاملين تتعلق بقرارات الإدارة، وسياسات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها. والهدف هنا هو جعل الموظفين على علم بما تعتقد الادارة انهم فى حاجة معرفته.
- ✓ **النمط التعليمي:** ويهدف هذا النمط الى مساعدة الموظفين على فهم ما يفعلونه ومدى توافق مهامهم مع بقية مهام العاملين الآخرين. وكذلك جعل العاملين يفهمون الإجراءات الإدارية، وسبل تسيير العمل.
- ✓ **النمط الاستشاري:** يتدفق الاتصال وفقا لهذا النمط في اتجاهين، ويركز على البعد الإنسانى، ويساعد في زيادة التفاعل بين الادارة والعاملين. ويسمح للعاملين بالمشاركة فى النقاش عن منظمتهم ومهامهم ويعبروا عن أراءهم.
- ✓ **النمط التضامني:** يركز هذا النمط على تدفق المعلومات من أسفل لأعلى؛ أي من العاملين للإدارة العليا. ويعطى فرصة لصغار العاملين بالمشاركة مع الإدارة العليا من خلال خبراتهم العمليه، وهو ما يساعد المنظمة في الاستفادة من الخبرات المتراكمة.
- ✓ **النمط المشاركي:** ويضمن هذا الاسلوب ذو الاتجاهين أخذ اراء العاملين فى الاعتبار، وهو ما يسهم في تدعيم مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة. ويمكن تفعيل هذا النمط من خلال تمثيل حقيقي للعاملين من المستويات الفنية في مجلس الإدارة.

2. أنواع وسائل الاتصال الخاصة بالمنظمة:

يوجد العديد من وسائل الاتصال التي يمكن للمنظمات استخدامها للتواصل مع العاملين، وتحقيق أهداف الاتصال الداخلي من جانبيه الهابط والصاعد. وتتعدد هذه الوسائل والأدوات

لا يعني استخدمها جميعها، بل على الإدارة أن تتبنى الوسائل التي تحقق أهدافها، وتدعم تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. والفيصل في استخدام هذه الوسائل هو مدى تلبيتها لاحتياجات كل من الإدارة العليا في تقديم المعلومات، واحتياجات العاملين في توصيل مقترحاتهم ومطالبهم وشكاواهم، والتعبير عن أراءهم. ومن أهم هذه الوسائل (Cutlip et al, 200; Austin & Pinkleton, 2001):

1.2 الدائرة التلفزيونية المغلقة:

لجأت الكثير من الشركات الكبرى إلى استخدام الدائرة التليفزيونية المغلقة منذ سنوات، حيث أنها تمكن العاملين من رؤية والاستماع إلى الرسائل الاتصالية القادمة من الإدارة، كما تسمح لهم بعرض برامجهم الخاصة على زملائهم بالعمل بغرض شرح الدور المطلوب منهم القيام به. وبعد ذلك أنشأت كثير من منظمات الأعمال القنوات الفضائية الخاصة بها (Business TV)، حيث تعمل هذه القنوات من خلال الأقمار الصناعية وتقوم بالبث المباشر للأحداث اليومية، وقد تم استخدام هذه القنوات التجارية من قبل العديد من شركات الخدمات المالية مثل مجموعة هاليفاكس «Halifax Group»، والتي بدأت في بث محطتها التلفزيونية عبر الأقمار الصناعية لأكثر من 1600 موقع في انحاء بريطانيا. وتهدف بعض برامج هذه المحطات إلى إحداث تفاعل داخلي بين مجموعات العاملين، مثل ما قامت به مجموعة أسواق سينسبيري البريطانية، حيث بثت برامج تسمح بالمداخلات التليفونية على الهواء مباشرة من قبل العاملين والمتعاملين.

2.2 محطات الإذاعة الداخلية:

أصبح البث الإذاعي أحد سمات المنظمات التجارية منذ بدأت مصانع المواد الغذائية في إذاعة البرامج الموسيقية من خلال مكبرات الصوت للتغلب على ضجيج الآلات والماكينات. وتستخدم هذه المحطات الداخلية في بث رسائل الإدارة المتعلقة بعمليات التشغيل، وأخبار المنظمة، والتطورات الحادثة فيها. كما تقدم هذه المحطات حاليا خلفيات موسيقية أثناء إذاعة الرسائل الإعلامية.

3.2 الفيديو:

يعتبر استخدام الفيديو من الوسائل المهمة للشركات التي لديها فروع على مستوى الدولة، أو في دول أخرى عبر العالم، وتعتبر شركة «Body Shop» لأدوات التجميل من

أوائل الشركات التي استخدمت هذه الوسيلة للتواصل الداخلي، حيث تملك الشركة منافذ بيع في أنحاء بريطانيا وخارجها. ويتضمن البرنامج الأسبوعي بعض الأخبار عن المبيعات وخصائص ومكونات المنتج المطروح وطرق استخدامه وكل ما يخص الشركة وحملاتها. ويمكن للعاملين الاتصال بالخط الساخن لاقتراح ما سيتم عرضه في البرامج القادمة.

وقد بدأت شركات أخرى في استخدام الفيديو لبث نشرات إخبارية في المناسبات الخاصة مثل حصاد آخر العام، أو في حالة تنفيذ دورات تدريبية للعاملين فيها.

4.2 المؤتمرات عبر الهاتف والفيديو:

تسمح هذه التقنية لعدد من الإفراد عقد اجتماع أو إجراء مقابلات عبر الهاتف أو الهاتف المتصل بالفيديو. وتتميز هذه التقنية بخاصية استثمار الوقت والمال حيث، لا تستلزم ان يترك الأفراد محل إقامتهم أو عملهم لحضور الاجتماع، وتسمح فقط لأعضاء الاجتماع بالمداخلة وإعطاء كلمتهم في الوقت المناسب.

وتبدوا هذه التقنية مكلفة جداً بالنسبة للكثير من الشركات، إلا أن السلاسل الفندقية بدأت في تقديم هذه الخدمة. وقد بدأت الكثير من الجامعات التي لديها فروع في أكثر من مكان في استخدام هذه التقنية في العملية التعليمية.

5.2 مجلة المنظمة الداخلية:

مجلة المنظمة الداخلية هي مجلة دورية تصدر ثلاث أو أربع أعداد في العام. وتشتمل على كل فنون التحرير الصحفي من أخبار ولقاءات صحفية وتحقيقات وصور وغيرها. ويشرف على تحريرها وانتاجها قسم العلاقات العامة أو الاتصال المؤسسي.

وعادة ما يظهر اسم المنظمة وشعارها على المجلة. وبعد الانتقادات التي وجهت لأسلوب تحرير مجلة المنظمة وتبويبها، والذي كان يركز على أخبار قيادات المنظمة ويبرز صورهم ومقالاتهم، وأصبح هناك توجه لإعادة تصميم وتبويب هذه المجلات بحيث تقترب من المجلات العامة، وتركز على مخرجات المنظمة والنتائج الملموسة لبرامجها.

6.2 النشرة الإخبارية (Newsletters):

تصدر معظم منظمات الأعمال نشرات إخبارية بصفة دورية، وعادة ما تكون شهرية أو نصف شهرية. وتعد النشرة الإخبارية وسيلة سريعة وغير مكلفة. وفي الغالب يركز مضمون

هذه النشرات على أخبار المنظمة وأنشطتها، وليس التحقيقات أو الأحاديث. وعادة ما يظهر فيها إسم المنظمة وشعارها.

7.2 البريد المباشر:

يستخدم البريد المباشر أحيانا من قبل المؤسسات لضمان وصول نسخة من الرسالة الاتصالية لفئات محددة من الجمهور، مثل أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين، حيث تضفي صفة الأهمية والشخصية لهذا الجمهور.

8.2 البريد الالكتروني:

يعد البريد الالكتروني طريقة فعالة للاتصال بالعاملين في الوقت المناسب، وذلك في المؤسسات التي يتوافر لدى لكل من موظفيها جهاز حاسوب. وقد أصبح لدى معظم المنظمات شبكة اتصال داخلية (إنترانت)، تتيح لكل موظف الدخول لهذه الشبكة من خلال «إسم ورقم سري» خاص به، ويكون لديه حساب بريد الكتروني، يمكن من خلاله تلقي وإرسال الرسائل البريدية الإلكترونية. وتعد هذه الوسيلة غير مكلفة وسريعة وفعالة. ويمكن من خلالها توثيق ما يقدم من مقترحات من قبل العاملين، وما ينشر من تعليمات من قبل الإدارة العليا، ويمكن كذلك تحميل النشرة الإخبارية على هذه الشبكة.

9.2 لوحة الإعلانات:

على الرغم من أهمية لوحات الإعلانات كوسيلة اتصال بالعاملين، يلاحظ أن عدد كبير من المنظمات يل يهتم بها. ويمكن استخدام هذه الوسيلة في عرض قوانين العمل ولوائحه وإجراءاته. ويجب تحديثها أولا بأول. ويتم تزويد اللوحات الإعلانية بمؤثرات بصرية اللوان أو المؤشر المغناطيسين، لجذب إنتباه العاملين للأخبار الجديدة، ويعلب المكان التي تثبت فيه اللوحة دورا بارزا أيضا في مضاعفة قيمتها وفائدتها، وزيادة عدد قرائها، ومن الأماكن الجيدة لهذه اللوحات أن تكون بجانب ماكينة القهوة، أو في صالات الطعام.

10.2 شاشات العرض:

تستخدم بعض الشركات شاشات عرض في بهو المدخل لعرض ما تقدمه الشركة من أنشطة أو خدمات بشكل عام. إلا أن استخدام شاشات العرض كوسيلة للاتصال أمرا غير شائع. ويعد وجودها أمرا فعالا حيث أن عرض لقطات لأشخاص عاديين يؤدون عملهم ويتحدثون بكلمات بسيطة تعكس مدى رضاهم عن وظيفتهم، يخلق جوا مناسبا بمكان

العمل. كما أن عرض رؤية العاملين لطبيعة ومهام وظيفتهم ودورهم في فريق العمل يسهم بفاعلية في عملية التواصل بينهم، ويرفع من الروح المعنوية لديهم ويزيد من أدائهم.

11.2 نظام الاقتراحات

تعد هذه الوسيلة مفيدة كوسيلة تواصل للحصول على أراء ومقترحات العاملين فيما يخص بيئة العمل، ولكن يجب أن يتم تحليل هذه الأراء والمقترحات والاستجابة لها. ويعد تشجيع العاملين للإفصاح عن مقترحاتهم أمراً مهما لأنه يؤدي إلى ابتكار أفكار من شأنها تعزيز العمل أو توجيه انتقادات وتعليقات بشأن السياسة العامة للمنظمة.

وقد يرتبط تفعيل نظام الاقتراحات كوسيلة اتصال بين الموظفين في المؤسسة بعامل التحفيز والتنافس بأن تعطى منحة او حوافز لصاحب الاقتراح الأفضل مما يزيد من فرصة تقديم أفكار ومقترحات من شانها رفع مستوى الأداء ومن ثم العائد.

12.2 المعارض والعروض التقديمية:

تستخدم بعض المنظمات فكرة المعارض والعروض التقديمية للتواصل مع العاملين بشأن قضية معينة مثل اختيار موقع جديد للشركة، ويتم في المعرض عرض بعض الصور والخرائط، وقد تتوافر بعض النشرات التوضيحية. وتنظم الإدارة على هامش المعرض جلسات نقاش لتبادل الرأي، وقد يتطلب الأمر أحيانا تنظيم ورش عمل يقدم خلالها مجموعة من الخبراء عروضا تقديميةً.

وقد يستخدم المعرض لمناقشة التقرير السنوي، أو عرض مواد إعلامية من جميع أقسام المنظمة، وهو ما يساعد العاملين بالإحاطة بما يدور بالمؤسسة. وفي حالة اعتزام المنظمة تقديم هوية جديدة، يعد المعرض وسيلة مهمة لعرض التصميمات الخاصة بذلك.

13.2 الانشطة الاجتماعية:

يعد الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية للعاملين في المنظمات المختلفة من وسائل التواصل الداخلي المفيدة، والتي تُظهر المنظمة من خلالها مدى أهمية موظفيها ومدى حرصها على الاعتناء برفاهيتهم خارج وقت العمل. ومن أمثلة الانشطة الاجتماعية تنظيم الحفلات في الأعياد والمناسبات الدينية وتنظيم الرحلات والأنشطة الرياضية.

وتقدم منظمات أخرى تسهيلات متميزة للعاملين مثل تخفيضات في قيمة الاشتراك في النوادي الاجتماعية. وكذلك اقامة أيام رياضية وانشطة للأطفال. وتقدم بعض الشركات إجازات بأجر للموظفين او رعاية لتنظيم حفلات للمتقاعدين او الاطفال المحتاجين للرعاية.

ثالثا: وسائل الاتصال الرقمية (الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي):

تأتي أهمية الإنترنت من تلك التطورات السريعة التي تشهدها، سواء في خصائصها الفنية كوسيلة اتصال أو في عدد مستخدميها. فقد زاد عدد مواقع الإنترنت من 50 موقعا فقط عام 1991 إلي 74 ألف موقع عام 1994، وبلغ هذا العدد 200 مليون موقع وصفحة ويب علي محركات البحث المختلفة عام 1997 (Dykehouse, 2000). وفي 2019 بلغ عدد مستخدمي الإنترنت حول العالم أكثر من 4.3 مليار مستخدم، أما عدد مواقع وصفحات الويب فلا يعرف عددها الفعلي، ولكنها تجاوزت 23 مليار موقع وصفحة ويب (ITU, 2019). ويتناول هذا الجزء أهمية استخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي لممارسة العلاقات العامة والاتصال الحكومي

1. الإنترنت كوسيلة اتصال:

أدت هذه التطورات المتلاحقة للإنترنت كوسيلة اتصال إلى ضرورة إعادة النظر في الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة في كافة المؤسسات والمنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة، إنتاجية أو خدمية (Galloway, 2005). وأشارت دراسات عديدة إلى أن وظيفة العلاقات العامة كانت من أكثر الوظائف الإدارية تأثرا بالإنترنت كوسيلة اتصال. ولم يتوقف تأثير الإنترنت على مجال الدراسات الأكاديمية للعلاقات العامة كوظيفة إدارية واتصالية، وإنما امتد ليشمل ممارسة هذه الوظيفة في إطار الوظائف الإدارية والتسويقية الأخرى (Hiebert, 2005).

وكما سبق الإشارة في الفصل الثاني، قامت كافة المنظمات بمختلف توجهاتها ومجال عملها بإنشاء مواقع إلكترونية لها على الإنترنت تستخدمها مجموعة كبيرة من الوظائف الاتصالية بغرض تحقيق أهدافها. وفي هذا السياق يمكن رصد عدد من الاستخدامات التي توفرها الإنترنت لممارسة وظيفة العلاقات العامة والاتصال الحكومي في المؤسسات المختلفة:

1.1 تقديم المعلومات الكاملة والفورية: فقد مكنت الإنترنت إدارات العلاقات العامة والاتصال الحكومي من تقديم معلومات عن المؤسسة ومنتجاتها وأنشطتها وقياداتها إلى جماهيرها الأساسية بسرعة وبكم غير محدود، وكذلك إمكانية تحديث هذه المعلومات على مدار الساعة (Hill & White, 2000).

2.1 إمكانية السيطرة على المضمون وإدارته: أضحت المواقع الإلكترونية أداة تواصل كاملة يمكن لممارسي العلاقات العامة والاتصال الحكومي إدارتها من حيث الشكل والمضمون دون تدخل ممن يعرفون بحراس البوابة (Ranchhod et al, 2002).

3.1 متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام: تساع تقنيات الإنترنت المنظمات المختلفة في متابعة كل ما ينشر عنها في وسائل الإعلام من أخبار أولا بأول ودون الحاجة لتكليف فريق عمل للقيام بذلك. فأصبح لدى المنظمات العديد من الوسائل التي تمكنها من القيام بذلك مثل الاشتراك في خدمة وسائل الإعلام التي تقوم بإرسال الأخبار للمؤسسات عبر البريد الالكتروني بصورة فورية، وكذلك الاشتراك في قواعد بيانات مثل Lexis-Nexus and Dow Jones التي تقوم بمتابعة اسم المؤسسة أو ما يبث أو ينشر أو يذاع عنها في كل وسائل الإعلام وإرسال تقرير يومي لها (Holtz, 2001).

4.1 إجراء البحوث المختلفة: فقد مكنت الانترنت وإدارات العلاقات العامة والاتصال الحكومي من إجراء بحوث كيفية وكمية كانت تستغرق وقتا طويلا وتكلف المؤسسة ميزانيات كبيرة، ومن أمثلة ذلك بحوث استطلاعات الرأي والبحوث المسحية (Springston, 2011).

5.1 المساعدة في عملية اتخاذ القرارات: ففي الوقت الذي تمثل فيه الانترنت وسيلة لنشر وتقديم المعلومات، نجدها في الوقت نفسه توفر لإدارات العلاقات العامة كم هائل من المعلومات عن التطورات الحادثة في مجال عمل المؤسسة وفي بيئتها الخارجية، وهو ما يسهل عملية تحليل الفرص المتاحة في هذه البيئة والتحديات والتهديدات التي قد تؤثر على المؤسسة، وكذلك تحديد قوة وصورة المنافسين (خيرت عياد، 2009).

6.1 مساعدة المؤسسات في بناء علاقاتها مع وسائل الإعلام: فقد أشارت دراسات عديدة إلى قدرة الإنترنت على تدعيم العلاقة مع الصحفيين ورجال الإعلام باعتبارها علاقة اعتماد متبادل (Ryan, 2003). فكثير من الإعلاميين يلجؤون الآن للمواقع الالكترونية الرسمية للدوائر الحكومية للحصول على المعلومات والبيانات والأخبار عن هذه الدوائر.

7.1 استخدام البريد الالكتروني: يعد البريد الإلكتروني من أكثر استخدامات الانترنت منذ ظهورها، فتشير الأبحاث إلى أن نصف مستخدمي الانترنت يقضون معظم وقتهم مع البريد الالكتروني. وقد ربط البعض بين استخدام البريد الالكتروني وزيادة كفاءة ممارسي العلاقات العامة باعتبار أنه ساعدهم في القيام بعملهم في وقت قياسي وبكفاءة عالية وبتكلفة أقل (Springston, 2001)، ويتم الآن استخدام الشبكة الداخلية (Intranet) بفاعلية في المؤسسات المختلفة لإيصال البريد الإلكتروني إلى آلاف من الأعضاء في نفس الوقت.

8.1 مساعدة المؤسسات في بناء علاقاتها مع جماهيرها:

فقد ساعدت الإنترنت ممارسي العلاقات العامة والاتصال الحكومي في تدعيم علاقة المنظمات بجماهيرها الأساسية من عاملين وعملاء ومستهلكين ومجتمع محلي. حيث وفرت الموقع الالكتروني للمنظمة وسيلة اتصال فعالة في تسهيل بناء علاقات شخصية وعلاقات حوار بين الممارس وجمهوره (Murgolo-Poore et al, 2002). ويتطلب ذلك من ممارسي العلاقات العامة ضرورة التعرف على اهتمامات الجماهير المختلفة، وتحديد خصائصهم وأسلوب تفكيرهم، والدوافع التي تفسر سلوكهم. (Jo & Jung, 2005).

9.1 زيادة قدرة المنظمات على إبراز دورها في خدمة المجتمع ومسئوليتها الاجتماعية:

فقد ساهمت الانترنت من خلال ما توفره من معلومات عن برامج المسئولية الاجتماعية للمؤسسات المختلفة في تدعيم صورة هذه المؤسسات لدي المجتمع وتمكينها من إدارة سمعتها وبناء جسور ثقافية بينها وبين بيئتها (Capriotti & Moreno, 2007).

10.1 زيادة قدرة المنظمات على تحقيق الاتصال التفاعلي والحوار:

حيث ساعدت المواقع الالكترونية من إنشاء نوعا من الاتصال المتماثل في اتجاهين من المؤسسة للجمهور ومن الجماهير المختلفة للمؤسسة (Eisend, 2002). فقد قامت هذه المؤسسات بتطوير قنوات اتصال شخصية مع الجماهير وتمكنت من عقد لقاءات ومؤتمرات عن طريق الفيديو واستطاعت تحقيق التواصل بين المجموعات المختلفة من الجماهير على اتساع تواجدها مثل مجموعات المستهلكين ومجموعات الأخبار وغيرها (Ashcroft & Hoey, 2001).

2. وسائل التواصل الاجتماعي:

هو مصطلح أطلِق على الخدمة الإلكترونيّة التي تقدّمها شبكة الإنترنت للأفراد والجماعات، حيث تتيح لهم التواصل فيما بينهم حسب اهتماماتهم، فيستطيع أي شخصٍ أن يجد أو ينشئ المجموعات حسب اهتمامٍ معين مثل القراءة أو بلد المنشأ أو الهوايات أو التخصص الجامعي وغيرها من الأمور المشتركة.

1.2 تعريف وسائل التواصل الاجتماعي وأنواعها:

تعتبر سائل التواصل الاجتماعي مواقع إلكترونيّة أو تطبيقات برمجيّة صُممّت خصيصاً لتوفير خدمة التواصل بين المُستخدمين المُسجّلين عبر تلك المواقع أو التطبيقات من خلال اسم مُستخدم خاص بهم أو رقم هاتف أو بريد إلكترونيّ، ولا يتمّ هذا التواصل إلاّ بوجود خطوط اتّصال عبر شبكة الإنترنت.

وتعتمد مواقع التواصل الاجتماعي بشكلٍ أساسي على الأفراد أو المستخدمين؛ لأنهم هم من يشغّلونها ويرفدونها بالمعلومات والبيانات. شكّلت هذه المواقع حلقة وصلٍ بين جميع الأشخاص على اختلاف مواقعهم واختلاف دياناتهم وأعمارهم وأجناسهم، حيث أصبح أي فرد يستطيع الوصول إلى أي شخص في العالم من خلال هذه المواقع.

وتعتبر هذه الشبكات من أكثر الوسائل استخداماً من قبل الإنسان في الوقت الحاضر، وتتميز هذه الشبكات بسهولة استخدامها وقدرة المستخدمين الوصول إلى ما يريدون خلال وقتٍ قصير، وتعتبر شبكة الفيس بوك، والتوتير أكثر هذه الشبكات شعبيّة واستخداماً، وتتسم هذه الشبكات بقدرتها إلى الوصول لآلاف من الأشخاص خلال ثوانٍ معدودة، وقد وصل عدد المستخدمين لهذه الشبكات ما يقارب 2 مليار مستخدم، وهذا يعكس مدى أهميّة هذه الشبكات. ويستطيع المُشترك تسجيل الدخول واستخدام الموقع عبر شبكة الإنترنت سواء من خلال أجهزة الكُمبيوتر أو من خِلال الهواتف الذكيّة، حيث توجد تطبيقات خاصّة لهذا البرنامج تُستخدم لكافّة الأجهزة اللوحية والهواتف الذكيّة، ومن من أهم وسائل التواصل الاجتماعي:

- **الفيسبوك (Facebook):** من أشهر البرامج والمواقع التي تدعم التواصل الاجتماعيّ بينَ الأشخاص والجماعات هو موقع الفيسبوك، حيث يقوم المُشترك بتسجيل دُخوله إلى الموقع من خِلال بريده الإلكترونيّ ومعلوماته الخاصّة به، ويقوم من خِلال هذا البرنامج بإضافة الأشخاص المُقرّبين منه أو الأصدقاء في حال وجود حسابات مُستخدمين لهُم عبرَ هذا الموقع.
- **الواتس أب (WhatsApp):** يستخدم غالبا من خلال الهواتف الذكيّة، حيث يقوم الفرد بالتواصل مع الآخرين عن طريق تنصيب هذا البرنامج على هاتفه الذكيّ، ويقوم بتعريف رقم الهاتف على التطبيق وإضافة كافّة الأشخاص المُسجّلين لديه في

سجلّ الهاتف، والذين يملكون هذا التطبيق على هواتفهم الذكيّة، وبالتالي يستطيع التواصل معهُم من خلال الدردشات الكتابيّة أو تبادل الملفّات كالصور والصوت والفيديو، ويدعمُ التطبيق كذلك خدمات الاتصال الصوتي بشكل مجانيّ.

- **تويتر (Tweeter):** يعتبر تويتر (Micro-blogs)، ويستخدم في تبادل المعلومات والمضامين المختلفة بين الأفراد، ومناقشة الموضوعات والتعبير عن الرأي تجاه القضايا والأحداث الجارية. ويتيح تويتر للمستخدم إرسال رسائل (تغريدات) لأصدقائه ومتابعيه أياً كان عددهم مرة واحدة، وبمجرد إرساله الرسالة يظهر لديهم تنبيه على أجهزة الموبايل أو على الكومبيوتر، ويمكنه البقاء على اطلاع دائم بما يغردون ولا يوجد قيود على عدد من تتابع أو من يتابعوك أو عدد الرسائل التي ترسلها.

- **انستجرام (Instagram):** هو تطبيق مجاني على أجهزة التليفون المحمول الذكية يعمل على مشاركة الصور عبر الانترنت عن طريق تصوير أي صورة ثم نشرها مباشرة، وهو تطبيق حديث جدا ظهر في 2010 وقام موقع فيسبوك بشرائه في 2012 بصفقة وصلت إلى مليار دولار. ويمكنك متابعة معارض صور المستخدمين الآخرين عندما يقومون بإضافتها ويمكنهم ايضاً متابعتك لهم، ويمكنك البحث عن أصدقاء بالاسم أو العثور على أصدقاءك من شبكات اجتماعية اخرى مثل الفيس بوك أو تويتر.

- **لينكد أن (LinkedIn):** هو أحد الوسائل التي تعني بالتواصل المهني، وهو مزيجٍ بين الفيسبوك وغوغل بلس، لكن بدلاً من إضافة الأصدقاء والعائلة ونشر صور الرحلات، يكون للتواصل مع الشركات وأرباب العمل، ويعمل الموقع على مستوى الفرد كسيرةٍ ذاتية إلكترونية، كما يتيح الموقع إضافة صورةٍ شخصية، معلومات التواصل، الأوراق البحثية، الهوايات، ,يعطي الموقع للشركات منصّة لتقديم معلوماتٍ عن الشركة للمهتمين وعرض الوظائف المتوفرة، كما يعمل كمنصّة أخبار للموظفين بالشركة. كما يمكن أن يعمل الموقع كصفحةٍ شخصية للأخبار الشخصية المهمة، فمثلاً من الممكن لربّ العمل أن ينشر أخبار ومناسبات الشركة على صفحته، ويمكن للموظفين رؤيتها على شكل newsfeed بدلاً من إرسالها إلى بريدهم الإلكتروني.

2.2 التحولات التي تفرضها وسائل التواصل الاجتماعي على ممارسة وظيفة العلاقات العامة:

إن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أصبحت تمثل خيارا استراتيجيا لعملية الاتصال وإدارة العلاقات في كافة المنظمات، ولا يمكن لأي مؤسسة في الوقت الحالي الاستغناء عنها (Murgolo-Poore et al, 2013). فمضمون فصناعة مضمون وإدارة منصات التواصل الاجتماعي المرتبطة للجهات الحكومية يجب أن يعبر عن رؤية استراتيجية لبرامج العلاقات العامة والاتصال الحكومي، ويجب أن يتم استخدامها في سياق التكامل مع وسائل الاتصال الأخرى.

ويثير ذلك أحد القضايا الجدلية وهي من يدير منصات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمنظمات المختلفة، هل هي إدارات لعاقات العامة، أم إدارة أخري داخل المنظمة؟ تشير الدراسات إلى أن موقع المؤسسة عبر الانترنت ومنصات التواصل الاجتماعي أضحت مطمع لإدارات كثيرة في المنظمات المختلفة مثل إدارة التسويق، وتقنية المعلومات، والموارد البشرية إضافة إلى إدارة العلاقات العامة (Ryan, 2011).

ويمكن القول إن ظهور وسائل التواصل الاجتماعي كان له تأثيرات جوهرية على مجال ممارسة وظيفة العلاقات العامة والاتصال الحكومي في كافة المنظمات من الناحيتين الاستراتيجية والتكتيكية، وفي هذا السياق يمكن رصد أهم هذه التحولات:

- **التحول من إدارة الاتصالات إلى إدارة العلاقات:**

✓ فقد أدت وسائل التواصل الاجتماعي إلى تحول جوهري في وظيفة العلاقات العامة من إدارة اتصالاتها إلى إدارة علاقاتها مع الجماهير، فأضحى التحول من التركيز على كيفية تحقيق الاتصال الفعال مع جماهيرها إلى التركيز على كيفية بناء وتطوير وصيانة علاقات نافعة ومتبادلة مع هذه الجماهير، وبات على ممارسي الاتصال الحكومي والعلاقات العامة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في دمج مفاهيم من فروع معرفية كثيرة، مثل: الاعلام، الاتصال الشخصي، والسلوك التنظيمي، وعلم النفس الاجتماعي، والتسويق والإدارة، من أجل إدارة العلاقات بين المنظمة وجماهيرها الأساسية.

✓ وتتطلب إدارة العلاقات وعى وإدراك كل طرف للأخر وضرورة وجود حوار

بين الطرفين، من خلال إيجاد اتصال متوازن وتفاعلي بين الطرفين، وينبغي إن تتضمن هذا الحوار خلق إحساس بالانفتاح، والثقة، والتفاهم بين المنظمة وجماهيرها، إلى جانب الرغبة في التفاوض والتعاون والوصول إلى حلول وسطى مرضية للطرفين في حالة وجود خلاف أو أزمة بينهما،

✓ وقد أظهرت إحدى الدراسات انه يربط المنظمة بجماهيرها علاقة ذات ثلاثة إبعاد، هي: بعد مهني، فالجمهور يريد من المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية أو منظمة غير ربحية أداء مهنيا يتمشى مع احتياجاته ومصالحة، وبعد شخصي، ويقصد به العلاقات التي تبنيها المنظمة مع جمهورها على أساس شخصي، وليس باعتبارهم إفرادا مجهولين، أي أنها عليها إن تسعى لكسب احترامهم وثقتهم كإفراد، وبعد مجتمعي، ويقصد به التزام المنظمة في علاقاتها بجماهيرها باحتياجات وقيم وأخلاقيات المجتمع الذي تعيش فيه. ولذلك يجب تصميم برامج العلاقات العامة واستراتيجياتها حول أهداف الإبعاد الثلاثية لهذه العلاقات، بما يزيد منافع كل طرف من هذه الإبعاد الثلاثة.

- **إدارة سمعة المنظمة: Reputation Management**، فمنذ العام 2003 كان هناك اتجاه نحو ضرورة تركيز المنظمات على إدارة سمعتها، لدرجة أن هيئة «مجتمع العلاقات العامة البريطانية» عرفت العلاقات العامة بأنها «إدارة السمعة». ولكن هذه المفهوم طرح العديد من التساؤلات المرتبطة بقدرة المنظمات على القياد بذلك، لأن مفهوم إدارة السمعة كلي وشامل، ويتحقق نتيجة للسلوك الكلي للمنظمة بالنسبة لكل جماهيرها، والذي يرتبط بأبعاد تتخطى مهام العلاقات العامة في ذلك الوقت، مثل الأداء المالي للمنظمة، ونوعية العاملين فيها وسمعتهم، وأخلاقيات المنظمة وكبار العاملين بها، ونوعية منتجاتها وجودته، واضطلاع المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية، ومدى رضا المتعاملين.
- ومع ظهور وسائل التواصل الاجتماعي وتطورها إضافة لتوظيف المواقع الإلكترونية للمنظمات، أصبح «إدارة السمعة» أحد الأهداف الاستراتيجية لإدارات العلاقات العامة والاتصال الحكومي.
- **التحول من التركيز على تقديم البيانات الصحفية وإدارة العلاقات مع وسائل الإعلام إلى ما يعرف «مشاركة المضمون إلكترونيا» (shareable online content)**

من خلال ضابط اتصال إلكتروني يعمل على مدار الساعة مع كل من الجمهور الداخلي (internal online communication officer) والجمهور الخارجي (external online communication officer)،

- **أهمية العمل وفق استراتيجية (ACT)**: الفعل (Action)، رد الفعل (Reaction)، والتعامل الفوري (Transaction)، ويتم ذلك من خلال تشكيل ما يعرف ب «غرفة الأخبار» (newsroom)، والتي أصبحت غرفة مركزية في كثير من المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية. بل أن بعض المنظمات أضحت تطلق عليها مصطلح «غرفة الحرب» (war room)، دلالة على أهميتها في متابعة كل ما ينشر في وسائل التواصل الاجتماعي عن المنظمة، والرد عليه، وفتح قنوات حوار مستمرة مع الجماهير الأساسية.

- **تطوير برامج التأهيل والتدريب** لمديري وممارسي العلاقات العامة والاتصال الحكومي بما يمكنهم من توظيف وسائل التواصل الاجتماعي واستخدامها بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة. وأن يكون مدير العلاقات العامة ملما باستراتيجية المنظمة، وأنشطتها، وأدائها المالي، وقدراتها البشرية، ومسئوليتها الاجتماعية (Lipschultz, 2015).

رابعا: الاتصال الشخصي:

يعد الاتصال الشخصي كأحد الوسائل الهامة في العلاقات العامة والتي يمكن الاستفادة منها في عملية الإقناع التي تمثل هدفاً أساسياً من أهداف البرامج الاتصالية. ويتسم الاتصال الشخصي بعدة خصائص تجعله مهما لمخططي برامج العلاقات العامة. ومن هذه الخصائص (Austin & Pinkleton, 2001; McAlister et. al, 1989):

1. يمكن من خلال الاتصال الشخصي تحقيق أهداف يصعب الوصول إليها من خلال وسائل الاتصال العامة. فمن خلال هذا الشكل من الاتصال الاستفادة من مؤثرات أخرى غير الصوت والصورة مثل لغة الجسم والحركة واللمس وغيرها.

2. مكن أيضاً من خلاله اعتماد وسيلة الحوار بين المتلقي والقائم بالاتصال، وطرح تساؤلات وتوضيح أي غموض يكتنف القضية المطروحة. ومن ثم يمكن التأكد من رجع الأثر ومن فهم المتلقي للرسالة وإحداث التغيير. فمقابلة بين رئيس المؤسسة

وعدداً من العاملين أو المستهلكين الذين يهددون بمقاطعة منتجات المؤسسة يمكن أن يساعد في حل المشكلة والوصول إلى نتيجة تحقق مصالح الطرفين، وبالتالي يمكن للعلاقات العامة الاعتماد على الاتصال الشخصي للتغلب على كثير من المشكلات والسيطرة عليها قبل أن تتحول إلى أزمات تهدد المنظمة.

3. مثل المصدر في الاتصال الشخصي نموذجاً للسلوك أو الاتجاه المرغوب، وهو ما يشجع المتلقي على التفاعل. ولعل ذلك ما يجعل هذا الشكل من الاتصال ذو أهمية خاصة في الحملات التي تسعي لتغيير سلوكيات صعبة تتطلب تطوير مهارة لدى المتلقي، وتدعيم من القائم بالاتصال، وبالتالي يمكن للاتصال الشخصي المساعدة في مراحل الفهم وتطوير المهارات وتغيير الاتجاه والدافعية والتدعيم.

4. تزداد أهمية هذا الشكل أيضاً عندما يكون الجمهور المستهدف يحمل اتجاهات سلبية ومناقضة لدعاوى الرسائل الاتصالية.

5. يساعد الاتصال الشخصي أيضاً في تطبيق تكنيكيات اقناعية مفيدة لهذا الجمهور مثل تكنيك الاتجاه المضادCounter-Attitudinal Technique والذي يعتمد على مجاراة المتلقي في اتجاهه المضاد لدعاوى الحملة حتى نكسب ثقته، ثم نقوم بتفنيدها وبالتأكيد على مرتكزات الرسائل الاتصالية.

➢ ما هي أفضل الوسائل؟

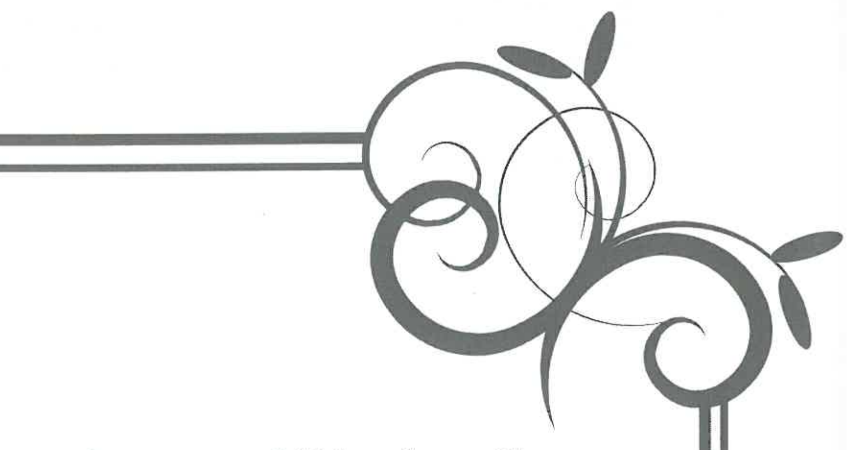
لعل تعدد وسائل الاتصال العامة أمام مخططي برامج العلاقات العامة يمثل له تحدياً في تحديد ما الوسيلة المناسبة لحملته وللجمهور المستهدف. ولا يوجد ثمة اتفاق بين الباحثين على أفضل وسيلة يمكن الاعتماد عليها في العلاقات العامة، ولكن هناك شبه اتفاق عن أن الوسيلة الأفضل هي الأكثر مناسبة وملائمة لمواقف اتصالية معينة أو لتأثيرات محددة.

فالقيام بوضع الاتصال الجماهيري في مقابل الاتصال الشخصي غير دقيق وغير مفيد، والأفضل هو استخدام مزيج متكامل منهما يناسب المواقف الاتصالية، فعلى سبيل المثال إذا كان هناك اتفاق على أن الاتصال الجماهيري يقدم المعلومات بطريقة سريعة ولعدد كبير من الجماهير، فإنه يفيد أكثر في القضايا الدولية أو ذات الطبيعة القومية مثل محادثات سلام أو توقيع اتفاقيات ويفيد أيضاً في المراحل الأولى من نماذج الإقناع، أما فيما يتعلق بالمشكلات والقضايا المحلية، فنجد أن المصدر الأهم والأكثر فاعلية هم الأشخاص المحليون الذين يمثلون قادة الرأي.

ويوضح الجدول التالي (1-11) مواطن القوة في وسائل الاتصال الجماهيري وعوامل محدوديتها، وأهمية التكامل بين الاتصالين الجماهيري والشخصي.

مواطن القوة في وسائل الاتصال الجماهيري	محدودية وسائل الاتصال الجماهيري	مزايا التكامل مع الاتصال الشخصي
- تصل لجماهير كبيرة ومتنوعة، وبدرجة سريعة. - تساعد في نشر المعلومات، والمعرفة (الإدراك). - تساعد في تغيير اتجاهات الأفراد الذي لا يحملون اتجاهات سلبية نحو المنظمة. - يمزج الرسالة الاتصالية بالترفيه مما يزيد من فاعليتها. - يقدم خبرات واسعة.	- صعوبة السيطرة على التأثيرات غير المقصودة. - صعوبة الإقناع أو خلق الدافع لدى المتلقي. - صعوبة توجيه الرسائل الاتصالية إلى جمهور مستهدف. - غياب الاتصال في اتجاهين أو على الأقل ضعفه. - إمكانية نسيان الرسالة بدرجة أسرع.	- تدعيم المعرفة والإدراك. - يمكن تقديم نماذج وأمثلة وتدعيم مرتبط بالواقع الاجتماعي. - التأكد من استقبال الرسائل الاتصالية وفهمها. - إمكانية تبادل المعلومات والأفكار. - زيادة احتمال تغيير الاتجاهات القوية لدى الأفراد

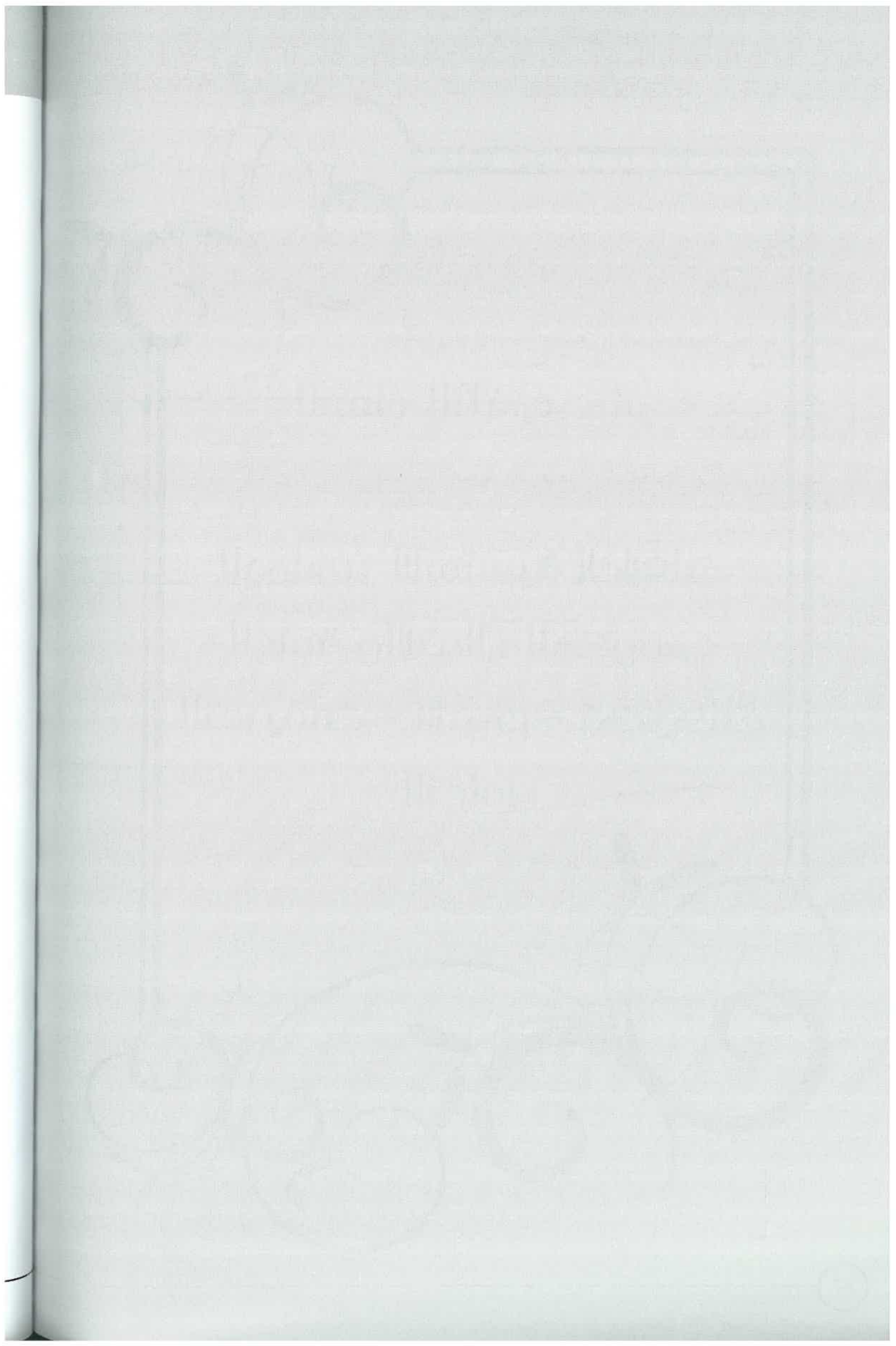
جدول (1-11) مزايا المزج بين الاتصالين الجماهيري والشخصي



الفصل الثاني عشر

الجماهير الأساسية للعلاقات العامة والاتصال الحكومي التعريفات - الأنواع - تكتيكات التعامل





يتناول هذا الفصل الجمهور باعتباره نقطة الانطلاق في تخطيط حملات وبرامج العلاقات العامة والاتصال الحكومي. ويشتمل الفصل على مجموعة نقاط أساسية هي: تعريف الجمهور في العلاقات العامة، أهمية تحديد هذا الجمهور في تخطيط برامج العلاقات العامة، ثم تحديد الجمهور الخارجي للمنظمات وأسس تصنيفه، وأخيرا تحديد الجمهور الداخلي وأهميته.

أولا: تعريف الجمهور:

تعددت تعريفات الجمهور منها ما يتسم بالعمومية ومنها ما يمثل خصوصية للعلاقات العامة. فمن التعريفات العامة أنه مصطلح يتم الإشارة من خلاله إلى الجماعات التي تشارك بفاعلية في مناقشة القضايا العامة، أو أنه جماعة يواجهون مشكلة واحدة، ويدركون أن المشكلة موجودة، ويحاولون القيام بعمل ما تجاه هذه المشكلة (Hallahan 2000a).

أما في العلاقات العامة والاتصال الحكومي فيستخدم الباحثون والممارسون مصطلح الجمهور للإشارة إلى الجماهير الفعلية أو المحتملة المستهدفة من الرسائل الاتصالية، ويستخدم أيضاً للإشارة إلى قطاع معين من السوق Segment، وتعنى جماعات ذات خصائص ديموغرافية وثقافية مشتركة تجعلها تستجيب للرسالة بطريقة متشابهة، وقد يشير مصطلح الجمهور إلى الجماعات التي لديها خبرات وقيم ورموز مشتركة، وهي التي تسمى المجتمعات الصغيرة Communities،

وقد يشير الجمهور أيضاً إلى جماعات الناخبين المستهدفين من حملات التسويق السياسي وتسمى Constituencies، ولتنوع وتعدد الجماهير التي تتعامل معها المنظمة من جماعات فاعله ونشطة أطلق الباحثون على الجماهير المدعمة للمنظمة أو المساندة مصطلح الجماهير الأساسية Stakeholders وهي تلك التي يمكن أن تتأثر بسلوكيات المنظمة وتؤثر فيها. (Wells & Spinks 1999).

ثانيا: أهمية تحديد الجمهور في العلاقات العامة:

تشير الدراسات المعاصرة إلى أن تحديد الجمهور في برامج وحملات العلاقات العامة والاتصال الحكومي أضحي هو العنصر الأول في عملية الاتصال، واعتبر الباحثون أن عناصر هذه العملية باتت تتمحور حول عنصر الجمهور، الذي بناء على تصنيفه وتحديده يتم تحديد باقي عناصر عملية الاتصال من وسيلة ورسالة وقائم بالاتصال، وهو ما أطلق

عليه مدخل محورية الجمهور في عملية الاتصال (Audience Focused Approach).
وفيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية تحديد الجمهور في العلاقات العامة:

1. تحديد الجمهور يساعد في صياغة أهداف برامج العلاقات العامة:

سبقت الإشارة في الفصال الرابع إلى أن أهداف برامج العلاقات العامة ترتبط ارتباطا وثيقاً بطبيعة الجمهور، ولذلك على واضعي هذه الأهداف أن يفهموا جيداً ما طبيعة خصائص الجمهور المستهدف من برامجهم. فالأهداف سواء الاستراتيجية أو الإجرائية – لا ينبغي أن تتجه إلى الجمهور بوجه عام. فالجماهير المستهدفة هي بطبيعتها محددة ومتجانسة.

والجماهير لا يمكن أن تكون عامة وتظل محتفظة بصفة الجمهور. ويمكن أن يتمحور الجمهور حول المواقف الذي يواجها، وليس بسبب اتجاهات أفراده أو شخصياتهم، ويمكن أن يطلق على الموقف مسمى قضية. فالتلوث البيئي وسلامة المستهلك مثلاً قضايا تهتم بها جماهير محددة، وطالما أن الموقف يتغير، فإن الجماهير تتغير أيضاً. وعلى هذا فلا ينبغي أن توضع برامج العلاقات العامة بشكل جامد، لأنها بذلك تتجه إلى جمهور لم يعد موجوداً.

2. يساعد في تحديد استراتيجية العلاقات العامة:

فكما سبقت الإشارة في الفصل الرابع، لدينا أربعة استراتيجيات للعلاقات العامة هي: الإعلام والاقناع وبناء الاجماع والحوار. ويتم استخدام الاستراتيجية المناسبة لطبيعة الجمهور سواء كان إيجابيا، أي له اهتمام بالمنظمة ولديه السلطة والقوة في التأثير عليها؛ أم سلبيا، أي ليس له طموحات ومصالح لدى المنظمة.

ويعتقد الجمهور الإيجابي أن القضية تخصه بصفة شخصية، وينظر إليها باعتبارها مشكلة ويعتقد أن في مقدوره أن يفعل شيئاً حيالها، وبالتالي يسعى إلى الحصول على معلومات الجماهير عنها، ويتناقلها. وأحيانا يتخذ أفراد هذا الجمهور سلوكا ما، ويشارك بعضهم في تدعيم جماعات الضغط في المجتمع.

وعلى هذا فهذه الجماهير هي التي تحدد القضايا المهمة بالنسبة للمنظمة، وهي التي يجب أن تتجه إليها حملات وبرامج العلاقات العامة. وعلى الرغم من أن الجماهير الإيجابية تسعى للحصول على المعلومات من مصادر كثيرة، فإنه ليس من السهل إقناعها، ولكن من الممكن الاتصال بها لجعلها تتفهم رسائلنا وتتذكرها أو تبني بعض أفكارها، وهو ما يجعل من السهل التعاون معها.

أما الجماهير السلبية فهي على العكس من ذلك، تكتفي بمعالجة المعلومات التي تصل إليها، ولا تسعى هي للحصول على معلومات جديدة، وليست لديها حاجة فعلية إليها، ولكنها تهتم بإعلانات الخدمات العامة أو الإعلانات التجارية أو بالتغطية الإخبارية المكثفة للقضايا الساخنة في المجتمع مثل التلوث البيئي وسلامة المستهلك، وقد يستثار بعض أفراد الجمهور السلبي بهذه القضايا، ولكنهم نادراً ما يكونون إدراكاً متعمقاً حيالها. وبالتالي عندما يقل اهتمام وسائل الاتصال بهذه القضايا يفقد هؤلاء الأفراد اهتمامهم.

والملاحظ أن كثيراً من حملات وبرامج العلاقات العامة تتجه إلى جماهير سلبية على الرغم من أن الاحتمال ضعيف في أن تطور هذه الجماهير فهما أو رأيا في قضية ما، أو تدعم موقف ما. وبالتالي فالأهداف الاستراتيجية التي تناسب الجماهير الإيجابية قد لا تناسب الجماهير السلبية.

3. يساعد تحديد الجمهور في بناء الرسالة الاتصالية في العلاقات العامة:

فهناك جمهور يكتفي بالمعلومات ويمكن زيادة فرصته لفهم الرسالة مثل الجمهور السلبي، وهناك الجمهور الضمني الذي يجب خلق الفرصة لديه لتصحيح سوء الفهم، ولدينا الجمهور المدرك الذي يجب توفير المعلومات له بشكل كامل من حيث الكم والكيف، وهناك الجمهور النشط الذي يجب الحوار معه واتاحة الفرصة له في المشاركة في إبداء الرأي في سياسة المنظمة وقراراتها.

4. يؤسس تحديد الجمهور لتحديد مزيج الوسائل الاتصالية المناسبة لتحقيق أهداف الحملة:

ففي بعض الأحيان، وعلى الرغم من أهمية جمهور معين للمنظمة وقدرته على التاثير في سياساتها وقراراتها، يكون استخدام البريد المباشر أكثر فاعلية مع هذا الجمهور، مثل المساهمين وكبار المودعين لبنك ما. أما جمهور العملاء، فتكون الوسيلة الأفضل للتعامل معهم هي وسائل الإعلام الجماهيري.

5. يساعد في تحديد ميزانية برامج وحملات العلاقات العامة:

فعندما يكون الجمهور كبيرا ومتنوعا ومنتشرا في أكثر من مكان يتم التركيز على وسائل الإعلام، وهو ما يحتاج لميزانيات ومخصصات مالية كبيرة، وإذا كانت الحملة متعلقة بقضية أو موضوع جديد أو جدلي ويلقى معارضة من فئات كثيرة في المجتمع، تطلب ذلك ميزانية كبيرة لأن الحملة تأخذ وقتا أطول وجهدا أكبر.

ثالثا: الجمهور الخارجي في العلاقات العامة:

مثلما تعددت تعريفات الجمهور، اختلف الباحثون في تصنيفه أيضاً. ويأتي تقسيم الجمهور إلى داخلي وخارجي كأحد التصنيفات الكلاسيكية في العلاقات العامة لأهمية كل منهما لنجاح العملية الاتصالية وتحقيق أهداف المنظمة. وعلى أهمية الجمهور الداخلي للمنظمات، يوجد شبه اتفاق في الدراسات المعاصرة في العلاقات العامة على ضرورة التركيز على الجمهور الخارجي باعتبار أن جهود البرامج الاتصالية توجه إليه بالأساس، فلم تعد المنظمات تسعى إلى إقناع الجمهور الخارجي بسياساتها وبرامجها فقط، وإنما لبناء هوية المنظمة وسمعتها.

في هذا الإطار أوضح هاتش وشولتز (Hatch & Schuetz, 2000) أن بناء هوية المنظمة أضحى هدفاً أولياً لبرامج العلاقات العامة، فالمنظمات تسعى لجعل هويتها جزء من البناء المعرفي والوجداني للجمهور ومن ثم جزء من ثقافته، وعندما يتحقق التوافق بين هوية المنظمة وهوية الجمهور يمكن القول إن المنظمة نجحت في بناء سمعة راسخة لدى جماهيرها يمكنها الاعتماد عليها بخاصة في وقت الأزمات.

على هذا الأساس يبدأ هذا الجزء بتحديد الجماهير الخارجية للمنظمات، وتحديد معايير تصنيفها، والتكتيكات الاتصالية المناسبة لكل منها، فالأساس في تصنيف الجمهور هو تحديد الأسلوب الفعال للاتصال به وتحقيق الاستجابة المرغوبة.

1. أنواع الجماهير الأساسية للعلاقات العامة والاتصال الحكومي:

يري باحثو العلاقات العامة والاتصال الحكومي أن الجمهور الخارجي لا يتمثل فقط في الأفراد الذين تتعامل معهم المنظمة (Publics)، وإنما يتضمن كل المجموعات والهيئات التي تتأثر بسياسات المنظمة ولديها مصالح فيها، والذين يتوقف نجاح المنظمة عليهم أيضا، ويمكن تسميته بالجماهير الأساسية للمنظمة (Stakeholders). وعلى ذلك تمثل الجماهير الأساسية مجموعات رئيسية يعتمد عليهم مستقبل المنظمة. ولديهم حصص فيها ويتأثرون بسلوكياتها، وقراراتها وسياساتها وممارسات العاملين فيها، وفي الوقت نفسه تؤثر قراراتهم وتصرفاتهم على المنظمة. وتشمل هذه الجماهير: الاتحادات العمالية، والمستثمرين، والمستهلكين أو العملاء، والموردين أو المساهمين، والمجتمع المحلي، والمؤسسات التشريعية والتنفيذية، ووسائل الإعلام.

وعادة ما توجد لدى هذه الجماهير مصالح دوافع ومواقف وتوقعات تجاه المنظمة، ولديها ومصادر مختلفة من المعلومات، ومن ثم يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على المنظمة. وبعض الأشخاص قد يكونوا أعضاء في أكثر من فئة من هذه الفئات، على سبيل المثال يمكن أن يكون لدى عميل من عملاء المنظمة علاقات تجارية وثيقة مع منظمة منافسة (Choo, 2006).

ويجب على مدير العلاقات العامة أو الاتصال المؤسسي أن يرتب هذه الجماهير وفقا لأولويات تأثيرها على المنظمة. فمن خلال تحليل موقف المنظمة بصورة منتظمة يمكن لممارسي العلاقات العامة تحديد ثقل وأهمية كل فئة من فئات الجمهور وفقل لمصالح أعضائها. ويجب الأخذ في الاعتبار أن فئة معينة من هذه الجماهير قد تتشعب مع مرور الوقت إلى فئات متباينة وتتطلب استجابات وأساليب تواصل مختلفة. ولذلك على مديري وممارسي العلاقات العامة مراجعة وفهم وتحديث احتياجات هذه الفئات أولا بأول حتى يمكن بلورة مقترحات محددة تستجيب لها. وفيما يلي توضيح لهذه الجماهير:

1. **المجتمع المحلي**: وهم السكان القريبين من موقع المنظمة بمن فيهم عائلات الموظفين ومؤسسات مجتمعية وإعلامية وتعليمية، وقادة مجتمعيون محليون.
2. **مجموعات مؤثرة وصناع رأي مؤثرون**: أي جميع أولئك الذين يمكن لآرائهم أن تساعد أو تضر بالمؤسسة وأهدافها. ومن أمثلة ذلك النشطاء ومنظمات المجتمع المدني ومجموعات الضغط مثل مجموعات المحافظة على البيئة، والأكاديميون والاستشاريون والكتاب والصحفيون ورجال الأعمال وشخصيات واتحادات تجارية ومسؤولون عامون ومؤسسات ومنظمات غير حكومية.
3. **الحكومة المركزية والمحلية**: الدوائر والوكالات والرؤساء التنفيذيون والأحزاب السياسية والوزراء والمشرعون والموظفون المدنيون وصناع السياسة.
4. **وسائل الإعلام والإعلاميون**: محررو الصحف والمراسلون ومحررو المجلات ومحررو الصحف المتخصصة ومدراء المحطات الإذاعية ومنتجو المحطات التلفزيونية ووكالات الأنباء (عالمية، محلية، وطنية) ومحررو النشرات والمطبوعات المالية والتجارية وكتاب المقالات في الصحف وغيرهم من أصحاب الآراء الآخرين.
5. **المستثمرون**: أصحاب المصالح المالية، والمستثمرون في المؤسسات المالية،

والمصرفيون، وشركات التأمين، ووسطاء الأسهم والأوراق المالية، والمحللون الماليون، والمستشارون الماليون، ومدراء محافظ وصناديق الاستثمار.

6. **المتعاملين:** مجموعات العملاء الحاليون والمستهدفون مستقبلا.

7. **مجتمع الأعمال:** شركات التوزيع والبيع بالجملة، والوكلاء، وشركات توريد المواد الخدمات، والمنافسون، والجمعيات التجارية، والمعاهد المهنية، والشركاء، والتكتلات المتوقعة، وكبار الرؤساء التنفيذيون في الشركات الأخرى.

2. خصائص الجمهور وأسس تصنيفه:

عندما نأتي إلى المفهوم المتعارف عليه لجمهور العلاقات العامة، والذي عادة ما تتوجه إليه حملات وبرامج العلاقات العامة (Publics)، نجد أن هناك عدد من المعايير التي يتم تصنيف الجمهور على أساسها؛ منها معايير كلاسيكية، وهناك معيار أخر مهم يرتبط بكل حملة أو برنامج من برامج العلاقات العامة، ويدخل ضمن مرحلة تحليل الموقف في التخطيط الاستراتيجي لبرامج العلاقات العامة، وهذا المعيار هو مستوى المعرفة بموضوع الحمل ومدي التورط فيها. وفيما يلي عرض لهذه المعايير:

3. الخصائص الجغرافية:

ويقصد بها الأماكن التي يتواجد فيها الجمهور. ويكون هذا المعيار مهما للمنظمات عبر الدولية التي تتوجه بحملاتها لدول مختلفة مثل شركات الاتصالات. وفي حالة هذه المنظمات يجب على مخططي برامج العلاقات العامة فهم عادات وتفضيلات الجمهور في الدول المختلفة عند تصميم الحملات الإعلامية. فعلى سبيل المثال يدل لون الملابس الأبيض في بعض الدول على البهجة، في حين أن نفس اللون في الهند يشير إلى الحزن والعزاء. وفي حين يشير اللون الأحمر في كثير من دوا أوربا مثل ألمانيا إلى الحب الشديد، نجده في وسط وغرب أفريقيا يشير إلى الموت؛ ولعل هذا ما جعل الصليب الأحمر يجعل شعاره في هذه الدول باللون الأخضر.

4. الخصائص الديمغرافية:

1. ويقصد بها السن والمستوى التعليمي والنوع (ذكر – أنثى) والدخل والحالة الاجتماعية. وتعد هذه الخصائص مهمة في تصميم الرسالة الإعلامية، وفي اختيار مزيج الوسائل الإعلامية للحملة. فالحملات الموجهة لفئة الشباب، مثل

جمهور الجامعات، تختلف استراتيجياتها ورسائلها الإعلامية عن تلك الموجهة للأطفال (المدارس)، أو كبار السن (دور المسنين ومؤسسات المتقاعدين). وكذلك تختلف الرسائل الإعلامية الموجهة للنساء (مؤسسات الأمومة، مستشفيات الولادة)، عن تلك الموجهة للرجال.

5. الخصائص الثقافية:

وتشمل العادات والتقاليد والمعتقدات والقيم. هذه الخصائص تختلف من مجتمع لآخر، وهي التي تشكل سلوك الأفراد فيها. ولذلك نلاحظ أن كل مجتمع أو دوله لها سماتها العامة وشخصيتها ونسق القيم الذي يحكم تصرفات مواطنيها. فتصميم حملة علاقات عامة في تونس أو المغرب أو لبنان، يختلف عن تصميم ذات الحملة في بلد مثل السعودية أو الكويت.

6. اتجاهات الجمهور وصورة المنظمة:

فيتم هنا تقسيم الجمهور وفقا لاتجاهاته نحو المنظمة وصورة المنظمة الذهنية لديه. فلدينا الجمهور الذي يحمل اتجاهات إيجابية نحو المنظمة، وبالتالي صورة ذهنية مرغوبة؛ والجمهور ذو الاتجاهات السلبية نحو المنظمة، وبالتالي صورة ذهنية غير مرغوبة؛ وأخيرا الجمهور الذي ليس لديه اتجاهات محددة نحو المنظمة، أي أنه حيادي ولا يوجد لديه صورة ذهنية محددة تجاه المنظمة.

وتحديد هذه الاتجاهات نحو المنظمة وتحليل أسبابها يساعد في تصميم مزيج الرسائل الاتصالية في الحملة، ويحدد الدوافع والتطلعات التي يمكن التركيز عليها في التعامل من كل من هذه الجماهير. وعادة ما يكون الهدف هو الحفاظ على الاتجاهات الايجابية للجمهور المؤيد للمنظمة وكسب نسبة من ذوي الاتجاهات المحايدة ومحاولة تحييد ذوي الاتجاهات السلبية.

7. مستوى المعرفة والاهتمام في موضوع الحملة:

من التصنيفات المرتبطة بممارسة العلاقات العامة المعاصرة، تصنيف الجمهور وفقاً لمعيارين أساسيين هما: مستوي معرفة الجمهور بموضوع معين Level of Knowledge ومستوي اهتمام الجمهور في هذا الموضوع Level at Involvement. وتأتي أهمية هذين العاملين من كونهما يرتبطان بالدراسات المعاصرة في علم النفس الاجتماعي ودراسات

السلوك من جانب، وإمكانية الاستفادة منهما في تفسير الكيفية التي يستجيب بها الجمهور للرسالة وسبب هذه الاستجابة من جانب آخر، ومن ثم فهما يرتبطان بالاستراتيجيات التي سبقت الإشارة إليها في الفصل السادس من هذا الكتاب. ولأهمية هذين العاملين، فيما يلي توضيح لهما (Camerom, 1993):

➢ **مستوي المعرفة بموضوع الحملة:**

يشير مستوى المعرفة إلى جانبين مهمين هما البناء المعرفي للفرد، والاتجاهات التي لديه، فالبناء المعرفي لدى الفرد يشير إلى المعتقدات والاتجاهات التي لديه عن الأشياء والمواقف والمنشآت، ويرتبط بقدرة الفرد على التعامل مع المعلومات التي يتلقاها. فالأفراد ذوي المستوى المرتفع من المعرفة يمكنهم التعامل مع المعلومات بدرجة أكبر من الدقة وبجهد أقل، لأنهم يقارنون ما يتلقونه من معلومات بالمخزون المعرفي لديهم ويميزون التناقض ويتعاملون مع الاختلافات سواء بإعادة تفسير معاني الرسائل الاتصالية أو بتغيير البناء المعرفي لديهم حال تأكدهم من صدق المعلومات المقدمة.

✓ **مستوي الاهتمام بموضوع الحملة:**

يرتبط مستوى الاهتمام بموضوع الحملة بمتغير الدافعية Motivation، ويعزى إلى الدرجة التي يرى فيها الجمهور أن شيئاً ما يناسبه على المستوى الشخصي أو يحقق له مصالح ونتائج شخصية. وتلعب درجة اهتمام الفرد في قضية دوراً حيوياً في الاستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد في التعامل مع المعلومات باهتمام وعناية أكبر، بعكس الأفراد الذي تكون درجة تورطهم أقل حيث نجدهم يأخذون من المعلومات المقدمة مجرد إشاراتClues يمكنهم الرجوع إليها.

ووفقا لهذين المعيارين يكون لدينا خمسة أنواع من الجماهير في العلاقات العامة هي: الجمهور النشط، والجمهور المدرك، والجمهور القابل للاستثارة، والجمهور غير النشط، وأخيرا الجمهور السلبي (عدم وجود جمهور) (Hallaham، 2000a). ويوضح الجدول التالي هذا التصنيف، مع شرح لكل نوع منها وتوضيح تكتيكات التعامل معه (راسم الجمال وخيرت عياد، 2014).

مستوى المعرفة مستوى التورط	مستوى مرتفع من المعرفة	مستوى منخفض من المعرفة	مستوى منعدم من المعرفة
مستوى مرتفع من التورط	جماهير نشط	جماهير مستشارة	
مستوى منخفض من التورط	جماهير مدركة	جماهير غير نشط	
مستوى منعدم من التورط			جمهور سلبي

جدول (1-10) تصنيف الجمهور في العلاقات العامة وفقاً لمستوى المعرفة والتورط

- **الجماهير النشطة: Active Publics**: وهي الجماهير التي يكون لديها مستوى مرتفع من المعرفة، ومستوى مرتفع من الاهتمام بالمنظمة أو في قضية ما، ومن ثم يكونون مهيئين لمراقبة تصرفات المنظمة والمشاركة فيها إذا لزم الأمر. ومن أمثلة ذلك قادة الحركات الاجتماعية وجماعات المصالح.

- **الجماهير المدركة Aware Publics**: ويتضمن الجماعات التي يكون لديها معرفة ودراية بالمنظمة أو مواقفها، ولكنها قد لا تتأثر بمواقف المنظمة بطريقة مباشرة. فهذه الجماهير لديها معرفة عامة ومرتفعة بالعالم المحيط وبالشئون العامة ويعملون كقادة رأي من خلال المواقع التي يشغلونها في المجتمع والمؤسسات العامة. لذلك يطلق عليهم جماهير القضايا Issues Publics. فهم يدركون جيداً القضايا المطروحة ويمكنهم التعبير عنها وتوضيح أسبابها وتفاعلاتها والنتائج المترتبة عليها.

- **الجمهور القابل للاستثارة: Aroused Publics** ، يكون لدى هذا الجمهور درجة منخفضة من المعرفة بالمنظمة وعملياتها ولكنه يكون على دراية بالقضايا المحتملة أو المتوقعة لأن مستوى تورطه وانخراطه يكون مرتفعاً، ويمكن استثارة هذا الجمهور ولفت انتباهه بعوامل عديدة منها الخبرة الشخصية، تقارير وسائل الإعلام عن القضية المطروحة، والمناقشات مع الأصدقاء وجماعات المصالح أو الأحزاب السياسية.

- **الجمهور غير النشط: Inactive Publics** هو الجمهور الذي يكون لديه مستوى منخفض من المعرفة ومستوى منخفض من الاهتمام في تفاعله مع المنظمة سواء بمنتجاتها أو خدماتها أو بالقضايا المطروحة. ويتضمن هذا الجمهور الفئات والجماعات المتنوعة التي قد تتأثر بمخرجات المنظمة، وقد تدرك هذه الجماهير، أو لا تدرك النتائج التي تعود عليهم من سلوكيات المنظمة. ويكون لدى هذه الجماهير نوعاً من الرضا عن العلاقة بينهم وبين المنظمة لأنها تلبي بعض احتياجاتهم، وفي الوقت نفسه يرون أنه من غير المفيد الوقوف في وجه هذه العلاقة أو عدم أخذها بعين الاعتبار. ويلاحظ أن بعض هذه الجماهير تأخذ موقفاً سلبياً أو قدرياً معتقدين بعدم قدرتهم على فعل شيء لتغيير توجهات المنظمة.

- **الجمهور السلبي (عدم وجود جمهور) No Publics**: يتكون هذا الجمهور من الأفراد والجماعات التي ليس لديها أي معرفة بالمنظمة ومخرجاتها أو بالقضية المطروحة، وفي الوقت نفسه ليسوا متورطين أو منخرطين في أي عمل أو نشاط مع المنظمة. ومع ذلك فبمجرد حصول هذا الجمهور على مستوى من المعرفة أو التورط، يتحول إلى جمهور غير نشط Inactive، لذلك يصنف البعض هذا الجمهور على أنه من الجماهير المحتملة أو المتوقعة على المدى الطويل.

ويمكن القول ان عاملي المعرفة والتورط يمثلان تحدياً لمخططي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة سواء في تحديد مستوى معرفة وتورط الجمهور المستهدف أو في تحديد التكتيكات المناسبة لطبيعة هذا الجمهور. ويجمل الجدول التالي (2-10) موقف هذه الجماهير من المنظمة، والاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل منها (Hallahan, 2001a):

لجمهور / الفارق	الجمهور النشط	الجمهور المدرك	الجمهور المستثار	الجمهور غير النشط	عدم وجود جمهور
الموقف من المنظمة أو القضية المطروحة	• الجمهور يدرك المشكلة أو الفرصة • يقوم بجهد معرفي لفهمها • يسعى لتغيير الموقف • يسعى لخلق الفرصة للاتصال.	• يدرك المشكلة ويسعى لمعرفة أكثر عنها ولكنه لا يتورط فيها مباشر • يتابع الموقف، يحاول التأثير في الآخرين • لا يحاول الاتصال بالمنظمة إلا لمصلحة ذاتية.	• مطلع على المشكلة والفرص المتاحة • يبحث عن معلومات لتقليل درجة المخاطرة أو حالة عدم التيقن • يسعى لمصادر المعلومات.	• على اضطلاع واهتمام ضئيل بالمنظمة، أو القضية • لا يمعن في الرسالة يبحث عن المعلومات بدون دافع.	• غير مدرك تماماً للمنظمة، وكذلك المنظمة غير مدركة له.
الاستراتيجية الاتصالية للاستجابة للجمهور	• الاعتراف به • تقديم الدعم والتعزيز • الدخول في مساومة ومفاوضات مع قياداته • إمكانية تعديل سياسات المؤسسة • البحث عن تدخل طرف ثالث.	• تقديم معلومات • تشجيع الجمهور على القيام بدور كمؤثر في الآخرين. • حثه على مراقبة سلوك المنظمة.	• تحديد مصادر الاستثارة • تقديم معلومات تخاطب حاجاته وهمومه وتصحح سوء الفهم. • مراقبة سلوك المنظمة	• تعزيز الدافعية والقدرة على التعامل مع رسائل الاتصال والمعلومات. • خلق الفرص للاتصال معه.	• حثه على المعرفة والتورط • ومحاولة خلق الدوافع لذلك.

جدول (2-10) أنواع الجماهير وطبيعتها والاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل منها

ويلاحظ أن تكتيكات التعامل مع الجمهور في العلاقات العامة تختلف من نوع لآخر، فالجماهير النشطة لا تحتاج إلى جهود كبيرة من المنظمة لجذب انتباههم والاتصال بهم،

فهم عادة ما يأتون إلى المنظمة ويخلقون فرصاً للاتصال. عادة ما يكون للجمهور النشط قادة وبناء تنظيمي رسمي ويكون لديه المقدرة والاستعداد للتعاون. وعلي الجانب الآخر تكون الجماهير المدركة والقابلة للاستثارة أقل تنظيماً ولا يكون لها قائد معين، لذلك تضطر المنظمة إلى الاستجابة لأعضاء من هذا الجمهور والاتصال بهم على أسس فردية، ويمكن لأعضاء هذا الجمهور أن يتصلوا تلفونياً بالمنظمة، ويوجهون رسائل لها أو يقومون بزيارات لمراقبة سلوكيات المنظمة والاضطلاع على المعلومات. لذلك يتحتم على المنظمة أن تستجيب لهذه الجماهير لخلق فرص للتعاون، وبناء علاقات معهم، وكذلك احتواء مشكلات وقضايا قبل أن تتحول إلى مشكلات عامة.

على العكس من ذلك، لا يسعى الجمهور غير النشط إلى البحث الهادف عن المعلومات، وإنما يقوم بالبحث فقط عن تلك المعلومات التي تلبي حاجات شخصية. وهنا يجب على العلاقات العامة في المنظمة أن تقوم ببناء علاقات مع هذه الجماهير، ليس لكونها يمكن أن تتحول إلى جماهير نشطة فقط وإنما لتؤسس لمبدأ بناء علاقات إيجابية، ومن ثم يقع على عاتق المنظمة مسئولية برنامج الاتصال مع هذه الجماهير.

وهذا يتطلب من المنظمة تطبيق عدة تكتيكات اتصالية مع هذه الجماهير مثل النماذج الثلاثة الأولى من نماذج جرونج Gruning وهي الوكالة الصحفية، والمعلومات العامة والاتصال غير المتوازن في اتجاهين –كما سبق توضيح ذلك في الفصل الثاني– وبعد ذلك يتم تطبيق النموذج الرابع وهو الاتصال المتوازن في اتجاهين، فهذا التدرج يساعد في خلق الدافع لدى الجمهور ويجعله يركز على المنظمة ومخرجاتها وبرامجها الاتصالية ويقدم له كذلك الفرصة للاتصال بالمنظمة.

وعلى ذلك يمكن القول، أن تحديد جماهير المنظمة وفقاً لدرجتي المعرفة والتورط. والذي يمكن تحقيقه من خلال البحوث، يساعد في تقديم توصيف دقيق لهذه الجماهير، ويساعد ممارسي العلاقات العامة من تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لكل منهم والتي تسهم في بناء علاقات إيجابية معهم، وفي الوقت نفسه يساعد مخططي الحملات والبرامج الاتصالية في بناء الرسائل التي تتفق مع الكيفية التي يفكرون بها ويستجيبون.

رابعا: الجمهور الداخلي للعلاقات العامة:

يوجد ثمة اتفاق بين باحثي العلاقات العامة على أهمية الجمهور الداخلي في المنظمات المختلفة باعتباره جزءاً من بناء المنظمة، وعادة ما تريده المنظمة من جمهورها الداخلي هو الأداء المتميز لمهام العمل، والولاء للمنظمة والالتزام بقوانينها ولوائح وإجراءات العمل فيها. أما الموظف فهو يريد من المنظمة الحصول علة راتبه في موعده، وأن يكون لدى المنظمة القواعد واللوائح التي تمنحه مكافأة مالية نظير تميزه في عمله وأن يكون هناك معايير موضوعية للثواب والعقاب وللترقي في المستويات الإدارية الأعلى.

وأصبح هناك توجه جديد في العلاقة بين المنظمات وجمهورها الداخلي. هذا التوجه يسير فيما يعرف بانخراط المنظمات المختلفة في جوائز التميز المؤسسي. فالمنظمات تعيش اليوم في ظل بيئة تنافسية، وهو ما يجعلها تحرص على بناء صورتها الذهنية لدى كل من جمهورها الداخلي والخارجي. ومن شروط التقدم لهذه الجوائز قيام المنظمات المختلفة باجراء بحوث مسحية على جمهورها الداخلي لتحديد درجة الرضا الوظيفي لديهم. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه القوة اللازمة للشخص للقيام بعمله على أعلى مستويات الأداء، والفرد الذي يكون لديه ذلك الرضا يكون لديه مشاعر وتصرفات ايجابية نحو العمل بما يسمح بتحقيق طموحاته.

وإذا كان الرضا الوظيفي يرتبط إيجابيا بدرجة الأداء، فإن العديد من الدراسات تشير إلى أن درجة عدم الرضا الوظيفي لها آثار سلبية أيضا منها؛ عدم حب الفرد لعمله والميل للغياب وعدم الالتزام بالمواعيد وكراهية العمل لدرجة تجعله يترك ذلك العمل أو يحيل نفسه إلى المعاش مبكرا. كما أن الأفراد الذين يعملون في وظائف أو يعيشون في ظروف غير راضيين عنها هم الأكثر تعرضا للحوادث، فعدم التركيز أو عدم الانتباه هي عادة سيئة وغير آمنة ترجع إلى عدم الرضا عن العمل، وعادة ما يؤدى ذلك إلى حوادث في مكان العمل.

ويوجد عديد من العوامل التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارات والمنظمات المختلفة، وتتعلق هذه العوامل ببيئة العمل، والأجر أو الراتب، ونمط القيادة. فبالنسبة للعوامل التي ترتبط بالوظيفة نفسها، نجد: قدرة الوظيفة على إتاحة الفرصة للموظف لإبراز مهاراته وقدراته، وإتاحة الفرصة له للمبادرة والابتكار وتبوء مكانة اجتماعية مناسبة، وكذلك وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي وتوفر التأهيل المناسب للعاملين. ومن العوامل التي ترتبط بالأجر: تناسب الأجر مع العمل ومع تكلفة المعيشة،

وإتباع سياسة واضحة للمكافآت والحوافز. ومن العوامل التي ترتبط بنمط القيادة والإشراف: مدى مساندة الرئيس لمرؤوسيه عند طلب المعونة، ودرجة العدالة في معاملة المرؤوسين، وتغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية. ومن العوامل المهمة التي ترتبط بالرضا الوظيفي، تلك المتعلقة بالنواحي الاجتماعية مثل الاهتمام بالمشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها، وتوفير الرعاية الصحية للعاملين، وتوفير وسائل الانتقال المناسبة لهم.

وقد أوضحت دراسات عديدة أهمية دور العلاقات العامة والاتصال الحكومي مع هذا الجمهور وانعكاس ذلك على درجة ولائه للمنظمة، والتزامه بسياساتها، ففي دراسة أجريت على 253 موظف في مؤسسات مختلفة في الولايات المتحدة أكد جوردن وإنفانت (Gorden & Infante 1991)، على أهمية هذا الدور داخل المنظمة وقدرتها على تجميع مصالح العاملين وتقديم الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم تجاه المنظمة وسياساتها. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الاتصال المستمر والمتبادل بين الإدارة العليا والعاملين من جانب، والالتزام الوظيفي نحو المنظمة وتقديم الدعم لها من جانب آخر.

وتوصل ألن (Allen ,1992) للنتيجة نفسها في دراسة أجراها على 224 من العاملين في الجامعات الأمريكية، فوجد علاقة قوية بين الاتصال المستمر والمتبادل بين الإدارة العليا والعاملين من جانب، والالتزام الوظيفي نحو المنظمة وتقديم الدعم لها من جانب آخر.

➢ **أهمية برامج الاتصال مع الجمهور الداخلي:**

1. **رفع مستوى الأداء:** فمن المتوقع ان يقوم العاملون في المستويات الإدارية المختلفة بأداء مهامهم بفاعلية أكثر إذا كان لديهم رؤية واضحة لطبيعة وظيفتهم والمهام المطلوبة منهم ويدركون كيفية القيام بها ولمن يمكنهم رفع تقاريرهم.

2. **الحفاظ على ولاء العاملين:** فوعي الموظف بأهمية دوره في المنظمة وشعوره بالاستقرار الوظيفي يخلق لديه درجة من الولاء لمكان عمله ويزيد من ارتباطه بالمنظمة.

3. **تحقيق الترابط والانسجام بين المستويات الإدارية المختلفة:** فتدفق الاتصال الأفقي بين المستويات الإدارية يسهم في تفعيل جهود تحقيق الأهداف ويقلل من تداخل الاختصاصات والمهام ويزيد من التواصل الرسمي وغير الرسمي بين العاملين في هذه المستويات.

4. **تقليل نسبة التسرب الوظيفي:** فشعور الموظف أن هناك مميزات أخرى في المنظمة يستفيد منها بخلاف العائد المادي يجعله يفكر كثيرا قبل ترك المنظمة. وترتبط هذه المزايا ببيئة العمل الإنسانية ونمط القيادة والبرامج الاجتماعية التي تنظمها العلاقات العامة وبرامج المسئولية الاجتماعية تجاه أسر العاملين وأبنائهم.

5. **تفعيل دور الموظف في بناء سمعة المنظمة:** فقيام العلاقات العامة والاتصال المؤسسي بتعليم وإعلام واقناع العاملين بسياسات المنظمة وقياداتها ومنتجاتها وخدماتها يجعل كل منهم قائما بالاتصال بالنيابة عن المنظمة، فهؤلاء العاملون عادة ما يمثلون كل فئات المجتمع ويقع على عاتقهم دورا مهما في تدعيم صورة المنظمة.

6. **تدعيم روح الفريق:** فمن خلال دراسة اراء وتطلعات وسمات الجمهور الداخلي يمكن للعلاقات العامة التعرف على المهارات الفردية للعاملين، وبالتالي يمكن تشكيل فرق العمل المتجانسة، والتي أصبحت أحد سمات الأداء المتميز في منظمات الأعمال.

7. **تدعيم موقف المنظمة في أثناء الأزمات:** دور العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في النقاط السابقة يجعل العاملون يساندون المنظمة عند مواجهتها لأزمة ما. ففي أثناء الأزمة تحتاج المنظمات لتكاتف موظفيها وأن يقوموا بأداء مهامهم على مدار الساعة ويحافظوا على سرية إجراءات العمل، وهذا كله يتطلب درجة من الولاء والالتزام من قبل العاملين.

ويمكن القول إن أحد التكتيكات المناسبة للتعامل مع الجمهور الداخلي من العاملين هو تطبيق النموذج الرابع من نماذج جرونج وهو الاتصال المتوازن في اتجاهين، فهذا النموذج يسمح بوجود اتصال متبادل ومستمر بين الإدارة العليا والعاملين ويمكنهم من التعبير عن آرائهم في مخرجات المنظمة وسياساتها ويمكنهم من المشاركة في صنع القرار ويحقق التفاهم المتبادل والمصلحة المشتركة بينهم، وهذا بدوره ينعكس على قبول العاملين لسياسات المنظمة والتزامهم تجاهها ورضائهم عنها.

المراجع

أولا: المراجع العربية:

1. أحمد فاروق (2010)، دور الاتصال عبر الموقع الإلكتروني للمنظمة في بناء السمعة الجيدة، دراسة على الجمهور والوسيلة لمنظمات تجارية في مصر والإمارات، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، 2010، المجلد 36، يوليو ديسمبر، جامعة الثاهرة، ص: 87-41.

2. أحمد فاروق (2012)، استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة، المجلة العربية للإعلام والاتصال، 2012، عدد 8، جامعة الاهرام الكندية، ص: 214-159.

3. أحمد فاروق (2012)، استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في دعم اتصالات المسئولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة رؤى استراتيجية، 2012، مجلد 1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ص: 74-46.

4. بشير العلاق (1999)، أسس الإدارة الحديثة، ط 1 (عمان: دار البازوري العلمية).

5. جواد الشيخ وعزيزة شرير (2008) «الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين» مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص.: 683 711- .

6. خيرت عياد (2006)، اتجاهات ممارسي العلاقات العامة نحو استخدام الإنترنت كوسيلة اتصال: دراسة على المؤسسات الإنتاجية والخدمية بمملكة البحرين، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، بكلية الإعلام بجامعة القاهرة، المجلد السابع، العدد الأول (يناير – يونيو 2006).

7. خيرت عياد (2009)، المسئولية الإعلامية للعلاقات العامة عبر الانترنت: دراسة على المؤسسات الربحية وغير الربحية في مصر والإمارات، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 6، عدد 3، ص: 79-33.

8. خيرت عياد (2010)، معالجة العلاقات العامة في طيران الإمارات لأزمة الرماد

البركاني، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر «الإعلام والأزمات: الرهانات والتحديات، كلية الاتصال، جامعة الشارقة، 14-13 ديسمبر 2010

9. راسم الجمال و خيرت عياد (2005)، التسويق السياسي والإعلام (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية).

10. راسم الجمال و خيرت عياد (2014)، إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، ط 4، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية).

11. سمير حسين (1984)، الإعلان، الطبعة الثالثة، (القاهرة: عالم الكتب).

12. عبد الحكيم خليل (2009)، العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، ط 1، (القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع).

13. عبد الرحمن الأزرق (2000)، علم النفس التربوي للمعلمين. ط 1، (بيروت: دار الفكر اللبناني).

14. عبد الله التميمي (2011)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الإعلامية، ط 1 (الشارقة: الأفاق المشرقة ناشرون)

15. عدلي رضا وعاطف العبد (2008)، إدارة المؤسسات الإعلامية: الأسس العلمية والنماذج التطبيقية، ط 2، (القاهرة: دار الفكر العربي).

16. على عجوة (2002)، الأسس العلمية للعلاقات العامة، الطبعة الثالثة، (القاهرة: عالم الكتب).

17. على عجوة وكريمان فريد (2005)، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط 1، (القاهرة: عالم الكتب).

18. كاريمان فريد (2004)، الكتابة للعلاقات العامة (القاهرة: دار النهضة العربية).

19. محمد الناجي (1993)، «متغيرات الرضا الوظيفي في علاقتها ببعض العوامل لدى عينة من معلمي ومعلمات التعليم العام بمنطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية»، المجلة التربوية، عدد 29.

20. محمد عايش (2003)، الكتابة للعلاقات العامة، الطبعة الثانية (الشارقة: مكتبة الجامعة).

21. محمد قيراط (2006)، العلاقات العامة في الإمارات العربية المتحدة، ط 1، (الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع).

22. مي الخاجة (1985)، تنظيم وإدارة العلاقات العامة في الامارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعلام، جامعة القاهرة.

23. نعيم الظاهر (2009)، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة (القاهرة: عالم الكتب الحديث).

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Algalab, M. (2011), Public Relations in Arab Countries: the reality of practices and optimistic aspirations, Unpublished Thesis, Columbus University, USA.

2. Allen, M. (1992), "Communication and Organizational Commitment: Perceived Organizational Support as a Mediating Factor", *Communication Quarterly,* 40 (4): pp. 357-367

3. Anderson, R. (1995), "Cognitive Approval of Performance Capability in the Prevention of Drunken Driving: A Test of Self-Efficacy Theory", Journal of Public Relations Research, 7 (2): pp. 205-229

4. Ashcroft, L. & C. Hoey (2001), "PR, marketing and the Internet: implications for information professionals", Library Management, Vol. 22 (1\2): 68-74.

5. Austin, E. & B. Pinkleton (2001), Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers)

6. Ayish, M. (2005), "Virtual public relations in the United Arab Emirates: A case study of 20 UAE organizations' use of the Internet, Public Relations Review, 31: 381-388.

7. Ayyad, K. (2009), Use of the Internet by NGOs to promote government accountability: the case of Egypt, Palgrave Macmillan Series in International Political Communication, Palgrave Macmillan, pp. 85-104

8. Ayyad, Kh. & A. Farouq (2015), "Egypt" in Tom Watson, Middle Eastern and African Perspectives on the Development of Public Relations: Other Voices, National Perspectives on the Development of Public Relations Series, London, Palgrave Macmillan, pp. 34-50.

9. Ayyad, Kh. (2001), The Developmental Dimensions of the Egyptian Media Role in The Peace Process, Unpublished Thesis, Leicester: University of Leicester.

10. Badran, B. (2015), "The Arab State of the Gulfe" in Tom Watson, Middle Eastern and African Perspectives on the Development of Public Relations: Other Voices, National Perspectives on the Development of Public Relations Series, London, Palgrave Macmillan, pp. 34-50.

11. Baines, P. et. al. (2004), "PR and Marketing are Less Important than Policy Development and Political Leadership"; Debate Held at the House of Commons on 19th September, 2003, Journal of Public Affairs, 4 (3): pp. 299-313.

12. Baines, P., et. al. (2002), "The Political Marketing Planning Process: Improving Image and Message in Strategic Target-Areas", Marketing Intelligence & Planning, 20 (1):pp. 6-14.

13. Baskin, O. et al. (1997), Public Relations: The Profession and the Practice (Boston: McGraw Hill)

14. Bivins, T. (2004), Public Relations Writing: The Essentials of Style and Format, 5th ed. (Boston: McGraw-Hill).

15. Cameron, G. (1993), "Spreading Activation and Involvement: An Experimental Test of the Cognitive Model of Involvement", Journalism Quarterly, 70: pp. 854-867

16. Capriotti, P. & A. Moreno (2007), "Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites", Public Relations Review, 33: 84-91.

17. Cardwell, J. (1997), "Career Paths in Public Relations", in C. Caywood, (eds), The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communication (Boston: Mc Graw Hill), P. 3-14.

18. Choo, G. (2006), "Audiences, Stakeholders, Publics", in R. Tench & L. Yeomans, (eds), Exploring Public Relation (Harlow; Prentice Hall)

19. Chopple, W. & J. Mean (2005) "Corporate social responsibility (CSR) in Asia: A seven country study of CSR web site reporting", Business and Society, 44 (4): pp. 41-50.

20. CIPR (2005), About Public Relations, http://www.cipr.co.uk/content/about-us/about-pr.

21. Cole, H. (1997), "Stories to Live By: A Narrative Approach to Human Behavior Research and Injury Prevention", in David Gochman (ed), Handbook of Health Behavior Research IV (New York: Plenum Press): pp. 325-349

22. Curlin, P. & E. Rhodenbaugh (2001), "Building the News Media Agenda on the Environment: A Comparison of Public Relations and Journalistic Sources", Public Relations Review, 27 (2): pp. 179-195

23. Cutlip, S. (1995) Public relations history from the 17th to the 20th century. (NJ. Lawrence Erlbaum)

24. Cutlip, S. (1997), "The Unseen Power: A Brief History of Public Relations", in C. Caywood, (eds), The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communication (Boston: Mc Graw Hill), p. 15-33

25. Cutlip, S., et al, (2000), Effective Public Relations, 8th ed., (NJ: Prentice Hall)

26. DMC, 2019, http://www.dmc.ae/

27. DMC, 2019, http://www.dmc.ae/

28. Dykehouse, S. & R. Sigler, (2000), "Use of the World Wide Web, hyperlinks and managing the news by criminal justice agencies", Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol. 30 (3): 318-338.

29. Edwards, L. (2006), "Public Relations Origins: Definitions and History", in R. Tench & L. Yeomans, (eds), Exploring Public Relation (Harlow; Prentice Hall), p. 3-17.

30. Eilts (1988), "Egypt", in in M. Adams (ed), The Middle East, New York: Facts On File Publications.

31. Eisend, M. (2002), "The Internet as a new medium for the sciences? The effects of Internet use on traditional scientific

communication media among social scientists in Germany", Online Information Review, Vol. 26 (5): 307-317.

32. Eisend, M., (2014), "The Internet as a new medium for the sciences? The effects of Internet use on traditional scientific communication media among social scientists in Germany", Online Information Review, Vol. 38 (5): 307-317.

33. Esrock, S., et al. (2012), "The saga of the crown pilot: framing, reframing, and reconsideration", Public Relations Review, 37 (2): pp. 209-227.

34. Ewing, R.)1997(, Issues Management: Managing Trends through the Issues Life Cycle, in C. Caywood, (ed), The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communication (Boston: Mc Graw Hill), p. 173-188.

35. Fawkes, J. (2004), "What is Public Relations", in A. Theaker (ed), Handbook of Public Relations (London: Routledge).

36. Galloway, Ch. (2005), "Cyber-PR and dynamic touch", Public Relations Review, xxx (2005) xxx-xxx.

37. Gonring, M. (1997), "Global and Local Media Relations" in Clarke Caywood (ed), The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications (Boston: McGraw Hill): pp. 63-76

38. Gorden, W. & D. Infante (1991), "Test of Communication Model of Organizational Commitment", Communication Quarterly, 39 (2): pp. 144-155

39. Gregory, A. (2006), "Management and Organizations of Public Relations", in R. Tench & L. Yeomans, (eds), Exploring Public Relation (Harlow; Prentice Hall), p. 19-35.

40. Gronstedt, A. (1997), "The Role of Research in Public Relations Strategy and Planning" in C. Caywood, (ed), The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communication (Boston: Mc Graw Hill), p. 301-325.

41. Grunig, J. & T. Hunt (1994), Managing Public Relations (Tex. Harcourt Brace Jovanovich Publishers)

42. Grunig, J. (1992), Excellence in Public Relations and Communication management (Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates)

43. Grunig, L. (1997), "Excellence in Public Relations" in Clarke Caywood (ed), The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications (Boston: McGraw Hill): pp. 286-300

44. Hachigian, D. & K. Hallahan, (2003), "Perceptions of public relations web sites by computer industry journalists", Public Relations Review, 29: 43-62.

45. Hallahan, K. (2000a), "Inactive Publics: The Forgotten Publics, in Public Relations", Public Relations Review, 26 (4): pp. 499-515

46. Hallahan, K. (2000b), "Enhancing Motivation, Ability, and Opportunity to Process Public Relations Messages", Public Relations Review, 26 (4): pp. 463-480

47. Hallahan, K. (2001), "Strategic Media Planning: Towards an Integrated Public Relations Media Model" in Robert Heat (ed), Handbook of Public Relations (Thousand Oaks, CA: Sage Publications): pp. 461-470

48. Hargie, O., (2000), The Handbook of Communication Skills, 2nd ed., (London: Routledge)

49. Harlow, R. (1976) "Building a Definition of Public Relations" Public Relations Review, 2 (4): 381-388.

50. Harrison, S. (2000), Public Relations: An Introduction (London: Thomson Learning).

51. Hatch, M. & M. Schuetz (2000), Scaling the tower of Babel: Relational differences between identity, image, and culture in organizations, in M. Schuetz et al., (eds), The Expressive Organization (Oxford: Oxford University Press), p. 9-35

52. Hiebert, R. (2005), "Commentary: new technologies, public relations, and democracy", Public Relations Review, 31 (1-9).

53. Hill, L. & C. White (2000), "Public Relations Practitioners' perception of the World Wide Web as a Communication Tool", Public Relations Review, 26 (1): 31-51.

54. Holtz, Sh. (2001), Public Relations on the Net, 2nd ed. (New York: Amacom).

55. Holtz, Sh. (2011), Public Relations on the Net, 4nd ed. (New York: Amacom)

56. Hon, L. (1997), "What have you done for me recently? Exploring effectiveness in public relations", Journal of Public Relations Research, 9 (1): 1-30.

57. Huang et al, 2017, Huang, Y. et al, Does research on digital public relations indicate a paradigm shift? An analysis and critique of recent trends, Telematics and Informatics, 34, pp. 1364-76.

58. Hurme, P. (2001), "Online PR: emerging organizational practice", Corporative Communications: An International Journal, Vol. 6 (2): 71-75.

59. Hutton, J. (1999), "The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations", Public Relations Review, 25 (2): pp. 199-214

60. Hutton, J. (2001), "Reputation Management: The New Face of Corporate Public Relations", Public Relations Review, 27 (3): pp. 247-261

61. International Telecommunication Union (ITU), (2019), http:// www.internetworldstats. com/stats.htm (accessed on 27th March, 2017)

62. International Telecommunication Union (ITU), (2017), http:// www.internetworldstats. com/stats.htm (accessed on 27th March, 2017)

63. Internet World States, (2010), http://www.internetworldstats. com/stats.htm (Accessed on 15th April, 2011)

64. Jefkins, F. (1994), Public Relations Techniques (Oxford: Butterworth Heinemann)

65. Jefkins, F. (1998), Public Relations, 5th ed. (London: Pltman Publishing).

66. Jo, S. & J. Jung, (2005), "A cross-cultural study of the world wide web and public relations", Corporative Communications: an International Journal, Vol. 10 (1): 21-40.

67. Kash, T. & J. Darling (1998), "Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention", Leadership & Organization Development Journal, 19 (4): pp. 179-186

68. Keenan, k. (2003), Public Relations in Egypt: Practices, Obstacles and Potentials, In K. Sriramesh & D. Vercic, (eds.),

The Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates), pp. 179-195.

69. Kent, M. & M. Taylor (2002), "Toward a Dialogic Theory of Public Relations", Public Relations Review, 28 (1): pp. 21-37.

70. Kent, M. et al. (2003), "The relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholders", Public Relations Review, 29: 63-77.

71. Kirat, M. (2007) "Promoting online media relations: Public relations department' use of Internet in the UAE", Public Relations Review, 33: 166-174.

72. Less-Marshment, J. & Ingram (2002), "Marketing Good Works: New Trends in How Interest Groups Recruit Supporters", Journal of Public Affairs, 3 (4): pp. 358-370.

73. Lindenmann, W. (1993), "Dealing with the Major Obstacles to Implementing Public Relations Research", Public Relations Review, 28 (3): pp. 8-12

74. Lipschultz, J. (2015), Social Media Communication: Concepts Practices, Data, Law and Ethics, New York: Routledge)

75. Manceil, J., (1993). "Principal Instructional Management and its Relation to job Satisfaction", DAI. A 53/11, P, 3758

76. Marra, F. (1998), "Crisis Communication Plans: Poor Prediction of Excellent Crisis Public Relations", Public Relations Review, 24 (4): pp. 54-55

77. Marston, C., & M. Straker, (2001), "Investor Relations: A European Survey", Corporate Communication: An International Journal, 6 (2): 82-93

78. McAlister, R., et al. (1989), “Antismoking Campaign: Progress in the Application of Social Learning Theory” in Rice, E. & C. Atkin (eds), Public Communication Campaign, 2nd ed. (Newbury Park CA: Sage Publications): pp. 291-307

79. Moloney, k. (2006), “Public Affairs”, in R. Tench & L. Yeomans, (eds), Exploring Public Relation (Harlow; Prentice Hall), p. 446-464.

80. Murgolo-Poore, M. et. al. (2002), “Intranet effectiveness: a public relations paper - and pencil checklist”, Public Relations Review, 28: 113-123.

81. Murgolo-Poore, M. et. al., (2013), “Intranet effectiveness: a public relations paper - and pencil checklist”, Public Relations Review, 37: 113-123.

82. Naudé, A. et al. (2004), “The use of the internet by ten South African non-governmental organizations - a public relations perspective”, Public Relations Review, 30: 87-94

83. Newsom, D. (2008) Public Relations Writing form & Style, 8th ed., (Belmont: Thomson/Wadsworth).

84. Noble, P. (1999), “Towards An Inclusive Evaluation Methodology”, Corporate Communications: An International Journal, 4 (1): pp. 14-23

85. O’Cass, A. (2001), “Political Marketing: An Investigation of a Political Marketing Concept and Political Market Orientation in Australian Politics”, European Journal of Marketing, 35 (9/10): pp. 1003-1025.

86. O'Shaughnessy, N. (2001), "The Marketing of Political Marketing", European Journal of Marketing, 35 (9/10): pp. 1047-1057.

87. Phillips, D. & Ph. Young (2009) Online public relations: a practical guide to developing an online strategy in the world of social media (London: Kogan Page)

88. Pritchard, M., et al. (2006), "Role of Public Relations Practitioners", R. Tench & L. Yeomans, (eds), Exploring Public Relation (Harlow; Prentice Hall)

89. Ranchhod, A. et. al. (2002), "On-Line messages: developing an integrated communications model for biotechnology companies", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 5 (1): 6-18.

90. Ranchhod, A. et. al., (2012), "On-Line messages: developing an integrated communications model for biotechnology companies", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 15 (1): 6-18.

91. Ruler, B. (2004), "The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies", Public Relations Review, 30: 123-143.

92. Ryan, M. (2003) "Public Relations and the Web: organizational problems, gender and institution type", Public Relations Review, 29: 335-349.

93. Ryan, M., (2011) "Public Relations and the Web: organizational problems, gender and institution type", Public Relations Review, 36: 335-349.

94. Sallot, L. et al. (2004), “Practitioners’ web use and perceptions of their own roles and power: a qualitative study, Public Relations Review, 30: 269-278.

95. SGMB (2019a), https://www.sgmb.ae/en/portfolio/igcf/forum/speakers.aspx?edition=2015#page=1

96. SGMB (2019a), https://www.sgmb.ae/en/portfolio/igcf/forum/speakers.aspx?edition=2015#page=1

97. SGMB (2019b), https://www.sgmb.ae/ar/portfolio/sharjah-government-communication-award.aspx

98. SGMB (2019b), https://www.sgmb.ae/ar/portfolio/sharjah-government-communication-award.aspx

99. Skinner, C. et al. (2007), Handbook of Public Relations (Cape Town: Cape Town University Press).

100. Smallman, C. & D. Weir (1999), “Communication and Culture Distortion During Crisis”, Disaster Prevention and Management, 8 (1): pp. 33-44

101. Sommerfeldt, E., Activist perspectives of website public relations: Why aren’t websites fulfilling the dialogic promise?, Public Relations Review, 2012, 38, pp. 303-12.

102. Springston, J. (2001) “Public Relations and Media Technology: The Impact of the Internet”, in Robert Heath, Handbook of Public Relations (London: sage Publications).

103. Springston, J. (2013) “Public Relations and Media Technology: The Impact of the Internet”, in Robert Heath, Handbook of Public Relations (London: sage Publications).

104. Stocker, K. (1998), "A Strategic Approach to Crisis Management" in Clarke Caywood (ed), The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications (Boston: McGraw Hill): pp. 189-206

105. Stone, N. (1991), How to Manage Public Relations (London: McGraw-Hill)

106. Stone, N. (1995), The Management and Practice of Public Relations (London: Macmillan Business)

107. Strak, D. (2010) Primer of Public Relations Research, 2nd ed., (New York: Guilford Press)

108. Theilmann, R. & G. Szondi (2006), "Public Relations Research and Evaluation", in R. Tench & L. Yeomans, (eds), Exploring Public Relation (Harlow; Prentice Hall), p. 209-233.

109. Valentini, 2015, Valentini, H., Is using social media "good" for the public relations profession? A critical reflection, Public Relations Review, 2015, 41, pp. 170-77.

110. Vasquez, G. (1996), "Public Relations as Negotiation: An Issue Development Perspective", Journal of Public Relations Research, 8 (1): pp. 57-77.

111. Vercic, D. et, al. (2001), "On The Definition of Public Relations: A European View", Public Relations Review, 27 (4): pp. 373-387

112. Wells, B. & N. Spinks (1999), "Communicating With the Community", Career Development International, 4 (2): pp. 108-116.

113. Wilcox, D, et al. (2010),Think public relation (Boston: Allyn & Bacon)

114. Wilcox, D. (2001), Public Relations: Writing and Media Techniques, 4th ed. (New York: Longman).

115. Zaklama, L. (2001). Public relations Egyptian style. In M. Terterov (Ed.), Doing business with Egypt, (London: Kogan Page), pp. 98-103.